

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE DÉFI DE LA COGESTION : LE CAS DES DYADES CRÉATEUR / GESTIONNAIRE DANS  
L'INDUSTRIE MODE-HABILLEMENT.

THÈSE  
PRÉSENTÉE COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR  
MICHÈLE BEAUDOIN

MARS 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Notre cheminement académique et de carrière nous a amenée à nous intéresser à un milieu passionnant et singulier : l'industrie mode-habillement. La dynamique qui caractérise cette industrie, la collaboration entre artistes et administrateurs, a toujours soulevé intérêt et questions. D'autres industries connaissent cette particularité et nous souhaitons mieux comprendre la cohabitation de ces personnalités, comment elles parviennent à collaborer et la pertinence de jumeler leurs différentes logiques. Notre travail a permis de pénétrer dans la réalité de ces entreprises, de partager le quotidien des créateurs et gestionnaires et d'observer leur relation. L'aboutissement apporte des réponses et suscite l'intérêt de poursuivre la réflexion.

Merci à tous ceux qui m'entourent et m'ont accompagnée dans la réalisation de ce projet, plus particulièrement mon conjoint pour sa patience et sa présence inconditionnelle. La confiance et l'appui que m'ont apporté mes proches m'ont permis de poursuivre et compléter ce travail.

Merci à messieurs Serge Carrier et Jean Pasquero, professeurs à l'Université du Québec à Montréal qui ont dirigé cette thèse avec rigueur et attention, sachant me conforter et me diriger au gré de mes humeurs et remises en question.

Merci à Linda Rouleau de l'École des Hautes Études Commerciales pour ses mises en garde et ses précieux commentaires qui se sont avérés pertinents et souvent salutaires.

Merci aux créateurs et gestionnaires qui m'ont permis de pénétrer dans leur monde et de participer à leur quotidien dans les bons et les mauvais moments, sans gêne et avec générosité. Ce travail n'aurait pu être possible sans leur accueil, leur ouverture d'esprit et leur passion.

J'aimerais aussi exprimer ma gratitude à mes collègues de travail qui ont démontré de l'intérêt pour ce sujet et m'ont encouragée dans les moments difficiles.

## TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES .....	iv
LISTE DES FIGURES.....	i
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	5
REVUE DE LITTÉRATURE .....	5
1.1 Le processus de prise de décision.....	5
1.2 Créateur et gestionnaire : leur choix de cogestion.....	12
1.3 Créateurs et gestionnaires : le cas des industries culturelles .....	14
1.4 Créateurs et gestionnaires : spécificités de l'industrie mode-habillement.....	16
1.5 Cogestion et conflit : même défi permanent.....	18
CHAPITRE II	
LE CADRE THÉORIQUE.....	27
2.1 Le modèle conceptuel.....	27
2.2 Les facteurs individuels influençant la prise de décision .....	29
2.3 Le contexte de la prise de décision.....	32
2.4 Défi de la prise de décision collective .....	39
2.5 Les conflits et la négociation des divergences art/commerce.....	41
2.6 Identification des types de conflits et modèles de résolution chez les dyades.....	44
2.7 L'entente : un point critique .....	47
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	51
3.1 Méthodologie et design de recherche .....	53
3.2 La collecte et la codification des données .....	59
3.2.1 Les variables retenues.....	60
3.3 Le défi de la cogestion : la prise de décision .....	64
3.3.1 Le répertoire des décisions .....	65



CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES CAS.....	67
4.1 Caractéristiques de l'industrie mode-habillement .....	68
4.2 Le merchandising meeting .....	73
4.3 Présentation des cas .....	78
4.3.1 CAS 1 .....	80
4.3.2 CAS 2 .....	87
4.3.3 CAS 3 .....	96
4.4 Les réunions comme champs de bataille : la position des combattants .....	105
4.5 L'observation de caractéristiques importantes liées au défi de la cogestion .....	107
CHAPITRE V	
LA COGESTION COMME DÉFI : LES CARACTÉRISTIQUES DE LA COGESTION CRÉATEUR/GESTIONNAIRE .....	109
5.1 Les variables qui influencent la cogestion .....	113
5.1.1 Les variables contextuelles .....	115
5.1.2 Les variables individuelles.....	123
5.1.3 Les variables relationnelles.....	127
5.2 Identification des manœuvres déployées pour parvenir à l'entente.....	148
5.3 Modèles de résolution de conflit : le combat entre création et gestion.....	153
5.4 L'accord entre créateur et gestionnaire : justification des comportements.....	160
5.5 Le défi de la cogestion.....	172
CHAPITRE VI	
LA COGESTION COMME SYSTÈME : LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LES MODALITÉS DE LA COGESTION.....	177
6.1 Éléments provocateurs de tensions et conflits .....	179
6.2 Importance de la décision.....	183
6.3 Catégorie de décisions et modèle de résolution de conflit .....	185
6.4 Les thèmes et modèles de résolution de conflit : l'épineux sujet de la collection .....	196
6.5 Le dernier mot sur la collection.....	201
6.6 Les éléments d'évaluation .....	204
6.7 Type de conflit et modèle de résolution de conflit .....	207

6.8 Les manœuvres, stratégies et tactiques des créateurs et gestionnaires .....	210
6.9 L'accord, les choix du créateur et du gestionnaire .....	213
6.9.1 Au-delà de l'identification du gagnant : la résolution de conflit.....	215
6.9.2 La justification de l'accord .....	224
6.10 Retour sur l'ensemble des cas : la cogestion comme système.....	226
6.10.1 Le pouvoir selon le niveau d'importance de la décision : équité entre créateur et gestionnaire.....	229
6.10.2 La cogestion comme système : les facteurs qui influencent les modalités de cogestion.....	234
CHAPITRE VII	
LA COGESTION COMME DYNAMIQUE : ÉVOLUTION DE LA COGESTION .....	237
7.1 La prise de décision chez la dyade du cas 1 .....	239
7.2 La prise de décision chez la dyade du cas 2 .....	250
7.3 La prise de décision chez la dyade du cas 3 .....	259
7.4 La cogestion comme dynamique .....	266
7.4.1 Le climat qui se dégage pendant que l'on évolue vers une décision.....	270
7.4.2 Le rôle des acteurs qui entourent la dyade pendant la prise de décision.....	273
7.5 Les facteurs qui influencent la dynamique de cogestion .....	275
7.5.1 Les facteurs personnels et relationnels qui expliquent l'évolution .....	275
7.5.2 Les facteurs structurels et organisationnels qui expliquent l'évolution .....	279
7.6 Pour conclure sur la cogestion comme dynamique .....	285
7.6.1 Éléments et conditions de la décision : les épisodes .....	287
7.6.2 L'aboutissement de la cogestion créateur/gestionnaire.....	292
7.7 Une métaphore dynamique.....	294
CHAPITRE VIII	
DISCUSSION .....	297
8.1 Les quatre conditions d'une cogestion réussie .....	299
8.2 Les pratiques qui favorisent l'équilibre .....	301
CHAPITRE IX	
LA COGESTION COMME PAS DE DEUX .....	305
9.1 Les échanges créateur/gestionnaire : un ballet .....	306
CONCLUSION .....	311

APPENDICES.....	321
APPENDICE A	
GLOSSAIRE DE L'INDUSTRIE MODE-HABILLEMENT .....	323
APPENDICE B	
LA FILIÈRE DE L'HABILLEMENT .....	325
APPENDICE C	
L'ÉTUDE DE LA COGESTION : LES POSSIBLES CONFLITS.....	327
APPENDICE D	
CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DE LA DYADE.....	329
APPENDICE E	
GRILLE D'OBSERVATION INITIALE.....	331
APPENDICE F	
QUESTIONS D'ENTREVUES.....	333
APPENDICE G:	
LES ÉTAPES DE LA CRÉATION D'UNE COLLECTION.....	335
APPENDICE H:	
RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE L'ENTREVUE LONGUE.....	337
APPENDICE I:	
COMPARAISON DES ENTREVUES.....	343
APPENDICE J:	
COMPARAISON ENTRE LE LONG TERME ET LE COURT TERME .....	347
APPENDICE K:	
LES MANŒUVRES POUR PARVENIR À L'ENTENTE .....	349
APPENDICE L:	
RÉPERTOIRE DES DÉCISIONS.....	355
RÉFÉRENCES .....	377

## LISTE DES FIGURES

Figure/Tableau	Page
2. 1 Le modèle conceptuel : Le processus de décision en dyade .....	28
2. 2 Les épreuves menant à la prise de décision dans l'industrie du vêtement.....	44
2. 3 La théorie du conflit.....	46
3. 1 design de recherche.....	55
3. 2 La prise de décision dans l'industrie mode-habillement .....	64
3. 3 Méthodologie de la recherche.....	66
4. 1 Commercialisation d'une collection de vêtements.....	77
5. 1 Niveau d'importance de la décision.....	117
5. 2 Catégories de décision.....	119
5. 3 Les thèmes .....	121
5. 4 Présence de tensions lors de décisions .....	129
5. 5 Éléments d'évaluation de la décision.....	131
5. 6 Les types de conflits .....	133
5. 7 Types de conflits pour chaque cas .....	146
5. 8 Les manœuvres (stratégies et tactiques) .....	151
5. 9 Modèle de résolution de conflit adapté de Thomas .....	161
5. 10 Modèles de Thomas – résolution des conflits .....	162
5. 11 Justification de l'accord.....	166
5. 12 Le gagnant de la décision .....	169
5. 13 Modèles de Thomas - ambiance.....	172
7. 1 Cas 1 - Variables 5-17.....	239
7. 2 Cas 1 - Variables 3-4.....	240

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1. 1: Les études sur les industries culturelles.....	15
1. 2: Rôles des créateur et gestionnaire dans l'industrie mode-habillement.....	17
1. 3: Les modèles de résolution de conflits.....	22
1. 4: Les études récentes qui réfèrent à la théorie du conflit.....	24
2. 1: La formation académique des membres de l'industrie mode-habillement.....	29
2. 2: Les variables pour l'étude des individus.....	30
2. 3: Les variables pour l'étude de la décision.....	32
2. 4: Les variables relationnelles.....	40
3. 1: Les variables du répertoire des décisions.....	60
4. 1: Résumé des caractéristiques des cas.....	79
4. 2: Cas 1 - similitudes et distinctions entre créateur et gestionnaire.....	82
4. 3: Cas 2 - similitudes et distinctions entre créateur et gestionnaire.....	89
4. 4: Cas 3 - similitudes et distinctions entre créateur et gestionnaire.....	99
5. 1: Définition des variables.....	114
5. 2: Portrait des créateurs et gestionnaires.....	125
5. 3: Nombres de prises de décision avec/sans tension pour chaque cas et chaque MM observé.....	127
5. 4: Caractéristiques des individus lors de décisions sans tension.....	147
5. 5: Manœuvres utilisées dans la négociation.....	149
5. 6: Modèles de résolution de conflit.....	153
5. 7: Portrait des individus lors de confrontations.....	154
5. 8: Portrait des individus lors de compromis.....	154
5. 9: Portrait des individus lors de collaborations.....	155
5. 10: Portrait des individus lors d'évitements.....	155

5. 11: Portrait des individus lors d'accommodements.....	156
5. 12: L'accord .....	165
5. 13: Récurrences dans l'analyse statique des cas.....	173
6. 1: Présence des tensions chez les dyades selon l'objet de la prise de décision .....	179
6. 2: Niveau d'importance des décisions / le gagnant .....	183
6. 3: Cas 1- récapitulatif des catégories de décisions lors de conflits .....	187
6. 4: Cas 2 - récapitulatif des catégories de décisions lors de conflits .....	189
6. 5: Cas 3 - récapitulatif des catégories de décisions lors de conflits .....	192
6. 6: Cas 1 - les priorités des membres de la dyade.....	202
6. 7: Cas 2 - les priorités des membres de la dyade.....	203
6. 8: Cas 3 - les priorités des membres de la dyade.....	204
6. 9: Cas 1 - les éléments d'évaluation .....	205
6. 10: Cas 2 - les éléments d'évaluation .....	206
6. 11: Cas 3 - les éléments d'évaluation .....	207
6. 12: Cas 1-résolution de conflit : le créateur et le gestionnaire .....	213
6. 13: Cas 2 - résolution de conflit : le créateur et le gestionnaire .....	214
6. 14: Cas 3 - résolution de conflit : le créateur et le gestionnaire .....	215
6. 15: Cas 1- le gagnant lors de négociations .....	216
6. 16: Cas 1- le gagnant en situation de conflit .....	216
6. 17: Cas 2 - le gagnant lors de négociations .....	218
6. 18: Cas 2 - le gagnant.....	221
6. 19: Cas 3 - le gagnant lors de négociations .....	221
6. 20: Cas 3 - le gagnant.....	223
6. 21: Cas 1 - la justification de l'accord.....	224
6. 22: Cas 2 - la justification de l'accord.....	225
6. 23: Cas 3 - la justification de l'accord.....	226
6. 24: Nombre de décisions gagnées selon le niveau d'importance des décisions.....	229
6. 25: Type de conflit et modèle de résolution de conflit pour tous les cas .....	232
7. 1: Cas 1 – les manœuvres.....	245

7. 2: Cas 2 – les manœuvres .....	254
7. 3: Cas 3 – les manœuvres .....	263
7. 4: Variables prédominantes par réunion.....	267
7. 5: Les facteurs qui caractérisent l'évolution de la décision.....	284
7. 6: Climat qui règne lors d'épisodes de conflits .....	290
7. 7: Comparaisons créateurs/gestionnaires .....	293

## RÉSUMÉ

L'industrie mode-habillement, définie par la création et la diffusion de collections, s'appuie sur trois compétences essentielles: le design, la gestion industrielle et la commercialisation. Elle fait appel à deux grands types d'intervenants : les créateurs et les gestionnaires. Des individus aux personnalités, formations et compétences différentes et parfois en opposition. Ces individus doivent non seulement cohabiter mais aussi faire ensemble des choix stratégiques. Certaines entreprises de ce secteur sont même dirigées par une dyade créateur/gestionnaire ayant opté pour une cogestion horizontale, volontaire et permanente qui nécessite de pouvoir unir ces deux identités (Pearce et Conger, 2003).

Notre recherche s'intéresse au défi que représente la cogestion créateur / gestionnaire à travers l'étude de la prise de décision (Beach, 1997; Hastie et Dawes, 2000; Weick et Sutcliffe, 2001). Nous empruntons la définition de la prise de décision de Hastie et Dawes (2001): prendre une décision c'est choisir une action pour atteindre un but ou éviter une situation. Les membres de la dyade doivent parvenir à un équilibre et bénéficier des inévitables divergences de points de vue et querelles, idéalement constructives. Les confrontations d'idées provoquent un questionnement qui doit mener à la collaboration et en arriver à un produit réfléchi et amélioré. Dans ce contexte, notre recherche prend appui sur le modèle de résolution de conflits de Thomas qui propose des solutions pour parvenir à l'entente (1991,1992). Nos questions de recherche portaient sur le défi de la cogestion créateur/gestionnaire.

Nous avons réalisé notre étude au sein de trois entreprises de l'industrie mode-habillement dans le respect des calendriers de collections, pierres angulaires de l'industrie. Notre unité d'analyse a été la prise de décision par la dyade dans le cadre des réunions de merchandising. Pour la comprendre, il nous a paru essentiel de saisir la façon dont la dyade créateur-gestionnaire (niveau de notre analyse) négocie les choix lors des réunions de travail de *merchandising* (notre unité d'observation) et de connaître le point de vue des intéressés à ce sujet. Suite à cet exercice nous avons réalisé un répertoire exhaustif des quelques 324 prises de décisions observées.

Notre analyse démontre que la cogestion est complexe, systémique et qu'elle évolue dans le temps. Elle peut constituer un modèle performant pour les entreprises qui mettent en marché des produits artistiques ou créatifs. Elle démontre que les dyades apprennent à travailler ensemble et qu'elles développent des approches et techniques permettant de prendre les décisions à la satisfaction de chacun des membres tout en gardant à l'esprit l'objectif ultime de l'entreprise (sa pérennité). En ce sens, la première question (La cogestion comme défi : Quelles sont les caractéristiques de cette cogestion?) permet d'exposer la complexité de la cogestion, d'identifier les caractéristiques des créateurs et des gestionnaires de même que le contexte qui circonscrit et définit les conditions dans lesquelles se prennent les décisions. La deuxième question (La cogestion comme système : Quels sont les facteurs influençant les modalités de cette cogestion?) permet d'exposer le système mis en place par les membres des dyades, les modalités d'un choix de gestion si complexe et, la troisième question (La cogestion comme dynamique : Comment évolue cette cogestion?) permet de voir si la cogestion évolue et s'il existe un modèle de prise de décision en cogestion.



Ultimement, nous constatons que créateurs et gestionnaires ont besoin l'un de l'autre, la cogestion permet une réflexion et un produit amélioré, mais qu'ils doivent en parallèle conserver une certaine autonomie en vue de bénéficier des querelles constructives momentanées.

En somme, on peut comparer le processus de prise de décision en cogestion à un duo de danse qui met en vedette nos créateurs et gestionnaires où chacun occupe tour à tour le rôle principal et celui de soutien.

Notre recherche comble un vide dans les écrits sur le management en établissant des facteurs de réussite pour la cogestion horizontale et en confirmant l'intérêt de la cogestion comme modèle efficace de gestion dans les industries culturelles. À cet effet, notre étude démontre que le principal avantage de ce modèle est la bonification de la direction de l'entreprise et de la prise de décision.

Mots-clés : cogestion, dyades créateur-gestionnaire, industrie mode-habillement.

— — — — —

— — — — —

## INTRODUCTION

Que l'on soit ou non intéressé par les tendances et dictats de la mode, force nous est de constater que l'industrie mode-habillement transforme l'objet créatif en un objet utilitaire et constitue ainsi une force économique importante. La plupart des pays possèdent une industrie de l'habillement et dans certains cas comme celui du Québec, elle représente un nombre considérable d'emplois, de la confection jusqu'à la vente au détail.

Le contexte actuel dans lequel évoluent les entreprises de mode a évolué : la demande est différente, les valeurs ne sont plus les mêmes, les consommateurs ont de nouvelles envies.

Dans ce contexte, les designers ne doivent plus simplement s'intéresser à l'esthétique d'un produit mais imaginer un nouveau concept " produit/service " en poursuivant un triple objectif. D'abord, exprimer de nouvelles performances en recherchant un bénéfice d'usage supplémentaire; ensuite, générer du sens et de l'émotion; et enfin ; se focaliser sur la notion de facilité d'appropriation (accès, ergonomie, interface). C'est ainsi que beaucoup de professionnels s'intéressent à l'interface homme/machine de sorte qu'un produit puisse non seulement améliorer le confort et le bien-être mais aussi générer du plaisir. Il nous faut parvenir à une " équation équilibrée " entre émotion et rationalité... (G. Laizé dans IFM, 2003, p. 21).

Contrairement à d'autres produits artistiques, le vêtement aussi créatif soit-il, est un produit non durable. Afin de s'assurer une place sur le marché, la création et l'innovation sont devenues des outils stratégiques essentiels pour combattre la concurrence internationale. Aujourd'hui, 70% des nouveaux produits mis sur le marché connaissent un échec (G. Laizé dans IFM, 2003, p. 28). Le produit doit séduire les consommateurs, être beau et vendable.

Ce constat renforce l'importance pour un créateur de travailler en collaboration étroite avec un gestionnaire. Tenter de réduire le fossé qui les oppose représente un réel défi. Pour y arriver, ils doivent partager une vision commune. Cette vision est leur motivation : elle leur permet de développer des stratégies qui assurent la survie de l'organisation.

Ce qui justifie la nécessité d'un rapprochement définitif entre la création et le management.

La réussite repose sur une équipe et non sur un créateur ou un manager (IFM, 2003).

Il semble que toutes les conditions sont réunies pour rendre impossible l'entente, hors, il existe des cas où régulièrement on parvient à résoudre les conflits et où les décisions sont prises, c'est l'objet de notre étude.

La nouvelle réalité que doit affronter l'industrie mode-habilleement et les nouvelles formes ou structures organisationnelles qu'elle provoque, mènent à de nouvelles formes de leadership ou de gestion qui influencent la prise de décision (Torpman, 2004). Il devient essentiel de non seulement examiner ces diverses formes de gestion mais également leur fonctionnement et leurs effets sur l'organisation et ses décideurs. La cohabitation art/commerce y est une réalité; l'industrie s'identifie en plusieurs points aux industries culturelles mais elle se veut également très mercantile<sup>1</sup>.

Créateurs et gestionnaires sont toujours présents au sein des entreprises mode-habilleement. Bien des entrepreneurs de cette industrie ont choisi la gestion hiérarchique classique qui consiste à s'entourer d'une équipe d'individus complémentaires et efficaces: ils reçoivent d'eux des propositions mais demeurent seuls à prendre la décision finale. D'autres, ceux qui nous intéressent, ont choisi une voie qui demeure à ce jour peu répandue: la cogestion horizontale ou le partage de la gestion entre deux individus. Nous avons choisi de nous intéresser à ce mode de gestion particulier, partagée entre deux personnalités fortes et fondamentalement différentes, dans un souci de la mieux comprendre.

Différents facteurs peuvent alors influencer le processus de décision; ils sont liés aux individus et aux conditions dans lesquelles s'exercent les choix. L'urgence de choisir, l'impact des choix sur les acteurs et l'organisation, le besoin de reconnaissance du décideur, l'inquiétude de faire le mauvais choix sont autant d'éléments à considérer. Dans le cas d'une cogestion par une dyade, il importe d'identifier les éléments qui permettent tant aux

---

<sup>1</sup> Appendice A : Glossaire de l'industrie mode-habilleement.  
Appendice B : La filière de l'habillement.

créateurs qu'aux gestionnaires d'atteindre leurs objectifs. Certaines caractéristiques particulières identifient créateurs et gestionnaires et permettent de préciser, si tel est le cas, comment les deux personnalités ont un impact sur la décision qui sera prise.

La prise de décision consiste alors à évaluer diverses solutions et à choisir celle qui convient le mieux non à un seul décideur, qui le satisfait compte tenu du contexte et du moment où est fait ce choix, mais bien à deux individus fort différents (créateur et gestionnaire); les règles du jeu ne sont plus les mêmes.

Pour bien la comprendre il est essentiel d'identifier les contraintes qui exercent une pression sur eux et qui ont un effet sur leurs choix et actions auxquelles doivent faire face les créateurs et les gestionnaires. Le fait de les identifier permet d'évaluer la pertinence de la cogestion, ses forces et ses faiblesses et de comprendre les conditions dans lesquelles travaillent les créateurs et gestionnaires.

Pour arriver à bien comprendre la prise de décision en cogestion horizontale dans l'industrie de la mode, notre thèse se divise sur les grands moments suivants : le premier chapitre présente le processus de décision, le choix de cogestion entre créateur et gestionnaire, la cogestion dans les industries culturelles et la spécificité de l'industrie mode-habillement. Le chapitre se termine sur un défi permanent que représente la cogestion.

Le deuxième chapitre porte sur le cadre théorique et les choix empiriques du chercheur. Il expose le modèle conceptuel qui met en présence le créateur et le gestionnaire au moment de prendre des décisions, les facteurs individuels influençant le processus de décision, le type de décisions en jeu et le défi que représente la décision collective. Le chapitre se termine un point critique du processus : l'entente entre créateur et gestionnaire.

Le troisième chapitre décrit la méthodologie retenue, les choix de collecte et de codification des données. Il présente les variables utilisées pour étudier le cheminement qui mène à la décision et qui a permis de réaliser la banque de décisions.

Le quatrième chapitre expose les données. D'abord un volet descriptif des caractéristiques de l'industrie et des trois entreprises retenues pour l'étude. Nous procédons ici à une comparaison de ces cas pour exposer les caractéristiques des négociations entre les membres des dyades. Nous identifions également les caractéristiques propres aux créateurs et gestionnaires. Le volet suivant porte sur la négociation des choix par les membres de la dyade.

Au cinquième chapitre, nous discutons la cogestion comme un défi, nous exposons les risques de malaises existant au sein des dyades et faisons état des mésententes qui mènent aux possibles conflits. Nous y présentons les règles de conduite pour chaque cas et la dynamique qui permet de faire face aux tensions et conflits.

Dans le sixième chapitre nous voyons la cogestion comme un système. Nous analysons l'évolution du processus de décision, les éléments et conditions de la décision, les facteurs qui expliquent la progression vers un choix commun, de même que les contraintes auxquelles les créateurs et gestionnaires font face.

Le septième chapitre présente la cogestion comme dynamique. Il expose la complexité de la cogestion et le défi que représente le processus de décision, l'objectif étant d'identifier si un pattern se dessine dans le temps.

Finalement, le tout permet de conclure sur les particularités du processus décisionnel qui permet l'entente en cogestion ainsi que les contributions et limites de la présente recherche.

## CHAPITRE I

### REVUE DE LITTÉRATURE

L'objet de notre recherche est le défi que représente la prise de décision en cogestion. Dans ce chapitre, nous présentons la littérature portant sur la prise de décision et la cogestion et faisons état de la complexité et de la particularité de devoir faire des choix à deux. Au-delà des recherches sur la prise de décision et la cogestion, nous devons aussi considérer l'importance des conflits, inévitables lors des négociations.

#### ***1.1 Le processus de prise de décision***

Diriger une entreprise implique, entre autres choses, de prendre des décisions. La prise de décision est un processus cognitif complexe qui vise à sélectionner un type d'action parmi différentes possibilités. Décider c'est chercher des solutions et opérer des choix, seul ou en groupe, tout en n'ayant qu'une idée partielle des conséquences (Hastie et Dawes, 2000). Les décideurs vont soit reproduire certaines décisions éprouvées dans le passé, soit les modifier selon les situations. Ces choix sont le reflet de leurs valeurs personnelles et des objectifs qu'ils se sont fixés.

Les individus sont constamment confrontés à de grandes et petites décisions qui, au fil du temps, sculptent leurs relations et dessinent leur organisation. Dès qu'un événement anormal surgit, le besoin de décision apparaît (Beach, 1997). Prendre une décision c'est agir pour atteindre un but ou pour éviter une situation (Hastie et Dawes, 2000). Cependant, avant de choisir et d'agir, les individus doivent remettre l'événement dans son contexte, lui donner un sens à partir de leurs expériences passées (Beach, 1997) et sélectionner parmi plusieurs possibilités les informations qui leur semblent les plus pertinentes, en tenant compte du contexte (l'organisation) dans lequel la prise de décision se déroule (Cucchi, 2006). Une décision est un choix, une alternative sur laquelle les membres de la dyade se sont arrêtés, ont réfléchi et ont discuté afin d'atteindre un consensus.

Il y a selon Beach (1997), trois catégories de décisions : (1) personnelles i.e. qui réfèrent aux valeurs, à l'état d'esprit et à la capacité à prendre des décisions; (2) managériales i.e. qui tiennent également compte des personnalités, mais surtout de la façon dont ces dernières arrivent à gérer dans la complexité et interprètent les situations et actions pour éviter les pièges; (3) en groupe i.e. qui résultent des influences mutuelles, des négociations et du souvenir des apprentissages passés (souvent avec l'aide des nouvelles technologies). Toutes ces décisions sont orientées selon ce que chacun veut obtenir ou éviter (Beach, 1997) et ont des impacts sociaux (sur les individus, la société et sur l'environnement).

### **Recherches sur la prise de décision**

La littérature sur le sujet étant considérable, nous devons nous limiter à certains choix qui nous paraissent plus pertinents pour répondre aux besoins de notre recherche. Les chercheurs se sont intéressés davantage aux résultats de la décision, lorsqu'ils s'avèrent positifs, qu'à la prise de décision elle-même: en d'autres termes, au résultat des choix et non à comment on y arrive (Beach 97; Hastie et Dawes, 2000; Hoch, Kunreuther et Gunther, 2001). Ainsi, les études sur le sujet portent sur l'amélioration de la décision (Weick et Sutcliffe, 2001; Michel, 2007), mais peu sur la transmission des intentions des décideurs (Borges, Pino et Araujo, 2006). Les recherches portant sur la prise de décision s'attardent aux cartes cognitives, une conception graphique des idées qui mènent à une action (Cossette, 2004), au *balanced scorecard* de Kaplan et Norton, qui exposent les priorités et la valeur ajoutée (Michel, 2007) ou à la modélisation par l'utilisation de logiciels : assister l'humain en permettant une vue d'ensemble de la situation (Borges, Pino et Araujo, 2006).

On peut étudier la prise de décision à différents niveaux: les organisations, les individus et la décision elle-même :

- en considérant la prise de décision sous l'angle des organisations, le chercheur s'intéresse au contexte dans lequel se déroule la prise de décision à travers le concept de culture organisationnelle (Knott et Neilson, 2006);

- en considérant la prise de décision sous l'angle des individus, le chercheur s'intéresse à la relation existant entre la structure organisationnelle et l'individu, chaque individu ayant sa propre identité qui interfère avec les règles de l'organisation. Le chercheur peut également se pencher sur le sens que les individus donnent à leur réalité. (Beach, 1997; Martin, 2006; Hoch, Kunreuther et Gunther, 2001; Weick, 1995);
- en considérant la prise de décision sous l'angle de la décision, le chercheur s'intéresse au résultat du choix retenu, leur impact tant sur les individus que sur l'organisation, et à leur influence sur les décisions futures (Michel, 2007).

Plus récemment, des chercheurs se sont intéressés à l'angle plus particulier de l'inattendu, à l'importance pour les gestionnaires de se méfier de la simplification, de la routine et des plans (Weick et Sutcliffe, 2001). Les gestionnaires ont tendance à demeurer dans une zone de confort qui leur permet de rester en contrôle mais qui les incite à négliger la prise en compte des pièges alors qu'il importe de les détecter pour mieux les éviter. Selon les auteurs, gérer l'inattendu permet d'être en état d'alerte et de donner un sens commun. L'objectif demeure de diminuer l'impact des mauvaises surprises. La routine a quelque chose de rassurant, mais elle peut être nuisible. Conscients de leurs limites, les individus s'attendent à des surprises et analysent les conséquences de leurs actions, l'objectif étant que la gestion soit fonctionnelle tout en poursuivant l'apprentissage via le succès ou l'échec. Les décisions importantes sont prises par la haute direction. Elles sont justes et rapides et sont influencées par les perceptions de chacun, les normes de l'organisation et l'objectif de performance. Le mot d'ordre est de faire face à l'inconnu en demeurant attentif en tout temps et de gérer les surprises via un mélange de flexibilité et de rigidité.

L'étude de la prise de décision oblige à bien comprendre les enjeux et à circonscrire l'objet d'analyse. Depuis quelques années, on remarque chez les chercheurs un intérêt grandissant à comprendre les individus et ce qui dicte leur prise de décision. Pour ce faire, ils se tournent vers l'observation des décideurs (Beach, 1997). De façon générale, on reconnaît que l'état mental au moment de la décision importe autant que l'expertise professionnelle des dirigeants (Weick et Sutcliffe, 2001). Certains auteurs (outre les spécialistes de marketing et de la



publicité) reconnaissent l'importance de l'émotivité - comment l'émotion peut influencer la relation et la prise de décision (Thomas, 1991; Weick 1995; Hastie et Dawes, 2000; Luce, Payne et Bettman dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001), du jugement - qui dans l'incertitude peut s'avérer économiquement rentable (Hastie et Dawes, 2000; Holton et Naquin, 2005; Bazerman, 2006, Michel, 2007) et de l'intuition - comme avantage ou obstacle aux bonnes décisions (Hastie et Dawes, 2000; Meyer et Hutchinson dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001; Bazerman, 2006). La culture a aussi fait l'objet d'une certaine curiosité de la part des chercheurs: comment la culture de deux gestionnaires de provenances différentes (Orient et Occident par exemple) affecte la prise de décision (Jehn et Weigelt dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001).

Du point de vue des décideurs, la littérature sur la prise de décision nous permet de constater que le concept d'identité a remplacé le concept de préférences (Torpman, 2004). Les décideurs s'approprient la décision au lieu de simplement en calculer les conséquences. Les nouvelles conditions dans lesquelles se prennent les décisions mènent à des changements dans la prise de décision (Kleindorfer dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001). La formule traditionnelle qui consistait à identifier la problématique, évaluer les choix, choisir et appliquer la solution, ne semble plus fonctionner. Une nouvelle réflexion est nécessaire, impliquant la reconnaissance de l'environnement, de la flexibilité et de la rentabilité des choix.

Pour conclure, notons finalement la présence d'une constante dans la littérature : le fait que les individus doivent prendre des décisions face à l'inconnu, à l'incertain (Weick, 1995). La prise de décision demande de pouvoir donner du sens aux choses et de partager ce sens avec les autres. La situation doit paraître cohérente aux décideurs par rapport à leurs croyances et à leurs frontières respectives. Tous ne vont pas interpréter les choses de la même façon. Ils vont les interpréter à partir de leurs connaissances du passé et du sens qu'ils y donnent. À cette incertitude face à l'environnement et au futur s'ajoute l'incertitude face à la réaction des autres :

[...] an individual must have plans or dreams that he or she cannot complete alone so that a partner can make a difference...if positive emotions are to occur at all, each

person needs to keep adding new plans that cannot be accomplished alone, but they also have to be plans that the partner cannot predictably accomplish either...the implication of these propositions about positive emotions for the development of relationship is sobering. As the other person in the relationship becomes more predictable, and a partner expects that person's help, there should be fewer occasions for positive emotion to occur....As a relationship develops, it is also often the case that plans come more and more to include the partner. If this happens, it means that the partner can always interrupt the completion of plans and cause negative emotions, but can seldom aid the completion of plans unexpectedly because the help is always expected and predicted. Thus, in a close relationship, the occasions for positive emotion decline over time, but the occasion for negative emotions remain constantly high (Weick, 1995, p. 47-49).

Nous entrons ici de plain-pied dans le domaine de l'émotion. Les sentiments occupent une place importante dans la prise de décision lorsqu'elle se fait en groupe. Weick (1995) introduit les notions d'émotions positives et négatives comme éléments essentiels aux interrelations et interprétations en place dans toute organisation. L'émotion selon Weick est une interruption vécue par l'organisation. L'émotion négative se produit lorsque la séquence de comportement organisationnel est interrompue et que ceci est vu comme nuisible ou dangereux. L'émotion est positive quand cette interruption a un effet positif.

La décision sera d'autant plus difficile si elle se prend en groupe, en cogestion, ce qui nous amène à nous concentrer particulièrement sur les individus, leurs relations et émotions et comment tout cela influence la négociation pour parvenir à l'entente.

### **La prise de décision en cogestion : une nécessaire coopération**

La cogestion consiste en un partage de la gestion de l'organisation. Elle prendra diverses formes mais de façon générale, elle répond à un besoin en management des organisations d'élargir la réflexion sur le passage d'une gestion bureaucratique hautement hiérarchisée à une gestion plus démocratique ou simplement plus réaliste dans un contexte de mondialisation. En effet, selon Pearce et Conger (2003), la nouvelle réalité pose de nouvelles conditions : (1) l'impossibilité pour un seul dirigeant d'avoir toute l'information nécessaire pour prendre des décisions valables, (2) la rapidité avec laquelle les décisions doivent se prendre et (3) la complexité des tâches des dirigeants dans un environnement dynamique et

global. Le partage de la gestion a amené les chercheurs à s'intéresser aux effets de l'hétérogénéité dans la direction des organisations. Il existe peu de recherches sur le *shared leadership* alors que cette option est appropriée et nécessaire (Fletcher et Kaufer dans Pearce et Conger, 2003).

La cogestion par définition crée l'inattendu en ce sens qu'il est impossible de prédire ou de contrôler totalement l'autre ou de concilier les perceptions des individus (créateurs et gestionnaires). Elle doit permettre aux individus une gestion rationnelle sans diminuer l'importance de poursuivre leurs rêves.

Les résultats associés à ce type de gestion sont contradictoires, mais l'intérêt est dorénavant lancé. La cogestion peut être bénéfique ou nuisible à la prise de décision (Cheng, Luckett et Schultz, 2003; Michie, Dooley et Fryxell, 2006; Borges, Pino et Araujo, 2006). Certaines variables mènent à la convergence (partage d'informations, vision et valeurs communes), d'autres à la divergence (la formation et la compétence). La divergence pour sa part mène au besoin de consensus. Suite au survol des études sur le sujet, la seule conclusion à ce jour est que l'effet de la diversité dans un groupe est variable et qu'il est assujéti à certaines conditions (Cheng, Luckett et Schultz, 2003).

Les conséquences néfastes de la cogestion ont, pour leur part, des impacts importants sur l'organisation. Tout partage d'idées génère des tensions, les idées risquent alors d'être rejetées, ignorées ou ridiculisées. Les individus se retrouvent en compétition d'influence ou de légitimité et si l'on ne parvient pas à s'entendre, le groupe risque la dissolution. Conscients de ce risque, des tactiques sont mises de l'avant par les acteurs pour sauver la situation (Seibert, Sparrowe et Liden dans Pearce et Conger, 2003), il importe alors de comprendre l'évolution de la coopération entre les membres d'un groupe.

Notre intérêt porte sur la gestion d'entreprise, « la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation » (Thiéart, 2003). Toute gestion est une action collective, mais

au-delà de cette réalité, la cogestion est un choix, une réalité particulière qui retient notre attention et que nous cherchons à mieux comprendre.

### **Justifier la cogestion malgré le défi qu'elle représente**

Le texte fondateur de Triandis, Hall et Ewen (1965) sur la gestion d'entreprise par des dyades pousse la réflexion jusqu'à la distinction entre hétérogénéité dans les attitudes ou dans les habiletés et les effets sur la créativité - élément essentiel de la résolution de problèmes. Les auteurs proposent une méthode de mesure de la créativité. Il importe désormais de savoir en quoi le groupe est hétérogène ou homogène pour pouvoir évaluer si la cogestion est avantageuse. Ils introduisent le rôle déterminant de la formation (*training*) dans un groupe pour réduire le stress provoqué par la différence (rendre homogène dans les habiletés). Les variables utilisées - la connaissance de l'autre et l'historique du passé de chacun - mettent en valeur l'importance de connaître et de comprendre les acteurs de la cogestion (les attitudes) tout en précisant que la nature de leurs fonctions respectives peut affecter leur relation et par le fait même, la créativité dont ils pourront faire preuve dans la décision.

Selon ces auteurs, paradoxe et consensus sont constamment présents lorsque les fonctions sont partagées. Dans de telles circonstances, il est bien plus important de comprendre l'histoire de l'organisation (l'accumulation d'événements, les objectifs organisationnels) que son plan stratégique. Nous retenons l'importance pour les acteurs de la cogestion de s'approprier. Différentes attitudes et habiletés sont en interaction, ce qui peut rendre difficile la communication. Le problème doit devenir commun pour permettre une créativité maximale et partagée; la mise en commun du problème sera facilitée par l'appartenance à l'organisation. Triandis, Hall et Ewen (1965) précisent que cette connaissance mutuelle nécessite une ouverture d'esprit et de la tolérance:

[...] If members of heterogeneous dyads are given an opportunity to learn about each other's points of view on a number of relevant issues, their communication effectiveness and their interpersonal attraction may increase, in spite of attitude differences (p. 34).

Ajoutons que lorsque le partenariat est un choix (et non imposé par les financiers ou une obligation familiale), le risque de rivalité et de problème d'identité devrait être diminué

(Lubatkin, Schulze et al., 2005; Eddleston, Otondo et al., 2008). L'interrelation propre à la cogestion volontaire amplifie la place qu'occupe l'émotion, dont nous avons parlé plus haut, pour les membres d'une dyade.

### **Les formes de cogestion**

Il existe diverses formes de cogestion. Celle qui intéresse le plus grand nombre de chercheurs est le partage de la prise de décision avec des membres de l'entreprise occupant des postes à des échelons inférieurs de la hiérarchie : le *shared leadership* (SL) qui consiste en une passation de pouvoir (*empowerment*). Le cas qui nous intéresse est différent. Nous favorisons d'ailleurs le terme « cogestion » à *shared leadership*, le leadership ayant une connotation plus verticale qu'horizontale, et faisant davantage référence au charisme et à l'influence qu'à la gestion. Il s'agit pour nous d'une direction par une dyade créateur/gestionnaire où la cogestion est liée à la position hiérarchique : la haute direction (Torpman, 2004). Dans ce cas, il est pertinent de se référer plutôt au concept de *shared governance* :

[...] transference of the leadership function among team members in order to take advantage of the member strengths (knowledge, skills, attitudes, perspectives, contacts, time available) as dictated by either environmental demands or the developmental stage of the team (Blurke, Fiore et Salas dans Pearce et Conger, 2003, p. 105).

#### **1.2 Créateur et gestionnaire : leur choix de cogestion**

Nous avons choisi de nous intéresser aux dyades dont les membres pratiquent une gestion traditionnelle et hiérarchique en ce sens que la haute direction, constituée dans les cas qui nous intéressent du créateur et du gestionnaire, ne partage pas nécessairement les décisions avec les subalternes. Il n'en demeure pas moins que plusieurs comparaisons judicieuses avec le *shared leadership* méritent qu'on s'y attarde. Pearce et Conger (2003) ont réalisé avec divers collaborateurs un ouvrage sur le sujet, l'objectif du *shared leadership* étant de dépasser l'image héroïque du leader solitaire. Selon eux, il s'agit de tendre à éliminer la hiérarchie au sein des organisations en partageant les décisions avec les employés. Ce collectif permet de circonscrire et de mieux définir le langage entourant le SL (ce qui était

absent dans l'article de Triandis, Hall et Ewen, 1965). Il existe une zone de confort dans laquelle les membres d'un groupe sont satisfaits et qui encourage la circulation d'information et la créativité :

[...] it is reasonable to think that shared leadership will become more useful in teams in which the task is complex and interdependent, as is the case of top management teams. Indeed, these teams may clearly benefit from shared leadership, especially when their members come from different backgrounds. There is empirical evidence showing that teams that are diverse with respect to their functional areas of expertise are more innovative (Bantel & Jackson, 1989). Given that the task of a top management team is complex and loaded with information that is often ambiguous (Hambrick & Mason, 1984), shared leadership may increase the probability of the team having key and timely information that may be critical to make decisions that keep the organization aligned with its environment (Mayo, Meindl et Pastor dans Pearce et Conger, 2003, p. 209).

Les conditions essentielles au bon fonctionnement et à la réussite de la cogestion sont de connaître les attentes de l'autre, d'être assez flexible pour ne pas entrer dans la conformité et de ne pas se fermer aux nouveautés (Blurke, Fiore et Salas dans Pearce et Conger, 2003). Il importe de bien identifier la contribution de chacun et de comprendre sa dynamique dans l'action collective. En permettant d'aller plus loin que la réflexion individuelle, la cogestion permet d'explorer différents points de vue en groupe : ses effets sont donc maximisés (Michie, Dooley et Fryxell, 2006). Ces notions de refus de la conformité et d'ouverture à la nouveauté caractérisent particulièrement bien les industries culturelles.

Nous ne pouvons passer sous silence le fait que selon certains chercheurs, la notion de *shared leadership* est un oxymore, le leadership ne pouvant être partagé sans mener à l'anarchie. La décision finale ne revient-elle pas à une seule personne et ce, en toute circonstance (d'ailleurs le leadership est enseigné au singulier dans les écoles de gestion)? Cela justifie notre utilisation du terme cogestion qui sous-tend le fait que des tâches précises ont été préétablies et que le pouvoir est partagé équitablement (Pearce et Conger, 2003). Selon les auteurs réfractaires, la cogestion (1) rend complexe la prise de décision et ne peut se poursuivre à long terme et (2) ralentit considérablement la prise de décision. Nous sommes consciente de ces réalités mais nous ne pouvons ignorer l'existence de la cogestion. Nous adhérons en

partie à l'opinion des opposants et avons des réserves face à la gestion *cool* qui a fait son apparition dans certaines entreprises mode-habillement et qui favorise le travail d'équipe. Toutefois, ces critiques ne s'appliquent pas au cas qui nous intéresse, le type de cogestion que nous étudions n'étant pas distribué parmi plusieurs personnes, mais bien seulement parmi deux individus complémentaires, partageant une même vision et exerçant une gestion *top-down*. Ce type de cogestion est loin d'être généralisé, les membres de la dyade ont d'ailleurs souvent des titres professionnels différents. Pour nous, la cogestion par une dyade permet de limiter le nombre d'intervenants dans la prise de décision et conserve une forme hiérarchique traditionnelle prépondérante. Cette forme n'élimine toutefois pas le risque de conflit entre le créateur et le gestionnaire et le besoin de négocier.

### ***1.3 Créateurs et gestionnaires : le cas des industries culturelles***

Les industries qui combinent art et commerce, comme la mode-habillement qui nous intéresse, requièrent parfois une gestion bicéphale et représentent un contexte propice à cette réalité. Pourtant les recherches sur les dyades portent principalement sur le milieu médical ou technologique, rarement sur le milieu créatif (Borges, Pino et Araujo, 2006). Plus près de notre réalité, cette forme de gestion, souvent liée aux théories sur le leadership, a été surtout étudiée dans les secteurs du théâtre (Lapierre, 1984 cité dans Chiapello, 1994), du cinéma (Alvarez et Svejnova, 2002), des arts visuels (Wijnberg et Gemser, 2000), du monde de la musique (Glynn, 2000; Anand et Peterson, 2000), des industries culturelles (Lawrence et Phillips, 1992; Lampel, Lant, et Shamsie, 2000; Hirsch, 2000) ou de la télévision (Starkey, Barnatt et Tempest, 2000). La mode se distingue des autres industries artistiques par certaines particularités; elle met en effet de l'avant :

- un produit artistique non durable
- un produit qui sera acheté par l'ensemble de la société
- un produit fonctionnel
- un produit rentable

Le tableau qui suit résume le contenu des études portant précisément sur les industries culturelles:

TABLEAU 1. 1: Les études sur les industries culturelles

<i>Auteurs</i>	<i>Abstract</i>
Alvarez et Svejnova, 2002	L'industrie du cinéma où il est impossible même pour un artiste extrêmement doué de pouvoir tout réaliser seul. Les auteurs considèrent que la symbiose entre un créateur et un administrateur qui saura diffuser cet art est essentielle. Le talent ne suffit pas. Les structures imposent des contraintes sur la créativité, mais le fait de pouvoir s'en remettre à une personne de confiance permet une certaine liberté pour exprimer la créativité.
Wijnberg et Gemser, 2000	Étude des systèmes de sélection des produits artistiques sur le marché (leur rôle et leur signification): plus particulièrement la sélection des œuvres des peintres impressionnistes. Trois modèles sont retenus: (1) sélection par le marché, (2) par les pairs et (3) par les experts. La domination de deux de ces systèmes : les pairs et les experts.
Glynn, 2000	Étude sur la construction de l'identité d'une institution culturelle, et la construction des actions stratégiques et l'utilisation des ressources dont elle dispose. Une étude de cas : un orchestre symphonique en grève. Les conflits et intérêts, l'importance de gérer en tenant compte de l'identité institutionnelle, des ressources et des compétences disponibles.
Anand et Peterson, 2000	Étude de cas: le <i>billboard</i> de la musique commerciale. Recherche portant sur ce marché hautement compétitif et les acteurs qui influencent les choix de création, de distribution, et d'information. L'étude constate que les changements de méthodologie utilisée et la façon dont l'information est présentée sur cette charte, modifient la compréhension des participants.
Lampel, Lant et Shamsie, 2000	Les 5 pratiques à retenir pour gérer les industries culturelles, les gestionnaires doivent : (1) concilier les valeurs artistiques avec l'économie des marchés de masse (2) être à la recherche de nouveautés qui les différencient des compétiteurs (3) analyser et répondre à la demande tout en innovant pour transformer le marché actuel (4) équilibrer l'avantage de l'intégration verticale de différentes activités sous un même toit tout en maintenant un haut niveau de créativité (5) créer un système créatif qui supporte les produits culturels sans supprimer les aspirations individuelles.
Hirsch, 2000	Revue des cadres de références des industries culturelles (musées, orchestres symphoniques). Revues de littérature récente sur le sujet et présentation des sujets d'intérêts pour les études futures. Pose des questions pertinentes et des occasions d'analyse du secteur.
Starkey, Barnatt et Tempest, 2000	L'industrie de la télévision britannique passe du modèle hiérarchique au modèle réseau. L'effet (néfaste) sur les individus et groupes d'individus qui persistent à reproduire des modèles de gestion désuets. Les effets de cette situation grandissante sur les productions des industries culturelles.
Lawrence et Phillips, 1992	Les auteurs dénoncent le manque de recherches portant sur les productions culturelles, ces dernières ne seraient pas considérées comme sérieuses malgré leur importance économique, sociale et politique. Les auteurs s'intéressent aux productions culturelles, à leurs caractéristiques et à la dynamique de ces industries.

Ces études soulignent le fait qu'il existe peu de recherches sur les industries culturelles et déplorent qu'elles ne soient pas considérées comme sérieuses. Peu de travaux lient les arts et la gestion et le plus souvent, il s'agit de secteurs hautement subventionnés qui, contrairement à notre sujet, obligent à la cogestion. En d'autres cas, la cogestion sera ponctuelle, alors que nos cas se distinguent par la permanence de partenariat entre les arts et la gestion.



Par ailleurs, certains auteurs se sont attardés particulièrement aux personnalités des gestionnaires (Simon, 1987; Chiapello, 1998; Pitcher, 1997) et à leur impact sur la gestion des entreprises. Le fait de devoir partager la gestion de certaines organisations dites culturelles est un incontournable modèle du futur selon ces auteurs. En plus des travaux de Pearce (2004) cités précédemment, nous retenons les travaux de Chiapello (1998) sur l'intérêt de combiner des personnalités complémentaires. L'auteure considère en effet le fait que les organisations artistiques doivent de plus en plus s'associer à un ou des gestionnaire(s) de profession. Elle démontre que les conflits et les tensions entre art et management peuvent être surmontés ou atténués à travers des études de cas réalisées dans trois secteurs : maison de production audiovisuelle, maison d'édition et orchestre. Elle explique également les rôles et caractéristiques des artistes et gestionnaires, les points de conflit entre l'art et le management et l'aboutissement à une forme de convention utilisant les mondes de Boltanski et Thevenot (1991). Elle constate finalement l'importance du respect mutuel et l'atout que représente la créativité dans la gestion. Il s'agit non seulement de gérer l'organisation, mais aussi de gérer les différences entre plusieurs logiques (artistique et administrative). Afin de mieux cerner les logiques présentes dans nos dyades, nous allons maintenant définir celles qui opèrent dans l'industrie mode-habillement.

#### ***1.4 Créateurs et gestionnaires : spécificités de l'industrie mode-habillement***

Vingt ans de travail dans l'industrie de la mode nous ont amenée à constater que l'individu-créateur (C) est un être d'idée et d'innovation : c'est un rêveur. La notion de plaisir fait partie intégrante de la définition du créateur. Il exprime ses émotions à travers son art; l'esthétisme prime et souvent l'argent lui importe peu. Selon Patrick Le Quément (IFM, 2003), un bon designer doit conjuguer les qualités suivantes : la passion pour le produit, la maîtrise d'un moyen d'expression visuelle, le sens du travail en équipe et le talent. Au cours des dernières années, son rôle a changé. La créativité est bousculée par les nouvelles technologies en même temps que la commercialisation internationale tend à niveler les collections. Le terme *serious creativity* (De Bono, 1995), permet de ne plus considérer la créativité du seul point de vue de

son caractère frivole. Au-delà du *brainstorming*, il s'agit d'innover par des idées créatives sensées et réalisables. La créativité peut s'exercer seule ou en groupe. Elle est réflexion.

L'individu-gestionnaire (G) est un administrateur, un technicien du monde des affaires. Son rôle classique consiste à prendre des décisions (Collins, 2001). Aux yeux du créateur, il impose les contraintes économiques et logiques, il encadre et contrôle sa créativité. Bref, il brime sa liberté d'expression. La création devient utile et commerciale plutôt qu'unique. Il faut rentabiliser le produit. Pourtant, une part de créativité habite aussi le gestionnaire, elle s'exprime en termes d'innovation en gestion.

**TABLEAU 1. 2: Rôles des créateurs et gestionnaire dans l'industrie mode-habillement**

Le créateur (C):	Le gestionnaire (G) :
Créer quelque chose d'unique, de singulier.	Objectifs commerciaux : élargir le réseau de distribution, expansion de marché, réduction de coûts, profits, etc.

Les deux individus aux personnalités différentes font preuve de créativité, mais ne voient pas les choses de la même façon. Ces cultures différentes cohabitent au sein d'une même organisation et doivent parvenir à une entente fonctionnelle (appendice C). Les créateurs sont des gens curieux qui aiment la complexité et l'abstraction. En travaillant avec des gestionnaires, ils doivent pouvoir conceptualiser différentes possibilités suite à l'analyse des données et gérer dans la complexité à travers un processus continu de négociations et de conflits. Cette double logique forme une dyade horizontale constituée de décideurs aux personnalités, attitudes, valeurs et perceptions différentes. Ce sont eux qui forment le groupe responsable de la performance de la firme. Le créateur et le gestionnaire prennent ensemble les décisions finales. Leur cheminement personnel et mutuel leur permet d'atteindre certains buts et de partager certains objectifs.

En gestion des entreprises mode-habillement, les décisions sont à la fois stratégiques (assurer l'avenir de l'organisation) et opérationnelles (utilisation des ressources). Dans un contexte où

les membres de la dyade sont différents, l'information sera filtrée de façon différente et les priorités ne seront pas nécessairement les mêmes, ce qui peut en soit constituer un défi et/ou une situation favorable. L'information est partie constituante de la décision, elle prépare à la décision (Torpman, 2004; Cucchi, 2006). La capacité d'attention requise est considérable dans un contexte où l'accès à l'information est rapide et infini. La possibilité de partager cette responsabilité en cogestion permet aux individus de focaliser selon leurs capacités respectives afin de maximiser la rapidité et la qualité de la décision.

Quoique le niveau de complexité de la cogestion par une dyade soit relativement simple (seulement deux personnes impliquées), il n'en demeure pas moins que la prise de décision, qui implique des interactions entre ces différentes personnes, complique le processus. À cet effet, les chercheurs se sont intéressés encore une fois aux résultats (les effets positifs ou négatifs sur la performance de l'entreprise) plus qu'au processus (le cheminement de la prise de décision). La recherche portant sur le *shared leadership* démontre toutefois une certaine évolution : l'intérêt des recherches est passé de l'étude des traits de caractères des leaders, en passant par les situations contingentes qui affectent le leadership, aux échanges entre leader et autres membres de l'organisation (Pearce et Conger, 2003).

Même au sein d'une cogestion simple, il ne faut pas sous-estimer le risque de mésentente, de tensions et possibles conflits. Les informations circulent rapidement et les choix doivent se faire encore plus rapidement. Lorsque la situation devient conflictuelle, les individus doivent négocier une entente.

### ***1.5 Cogestion et conflit : même défi permanent***

Le conflit éclate quand l'opposition entre les idées est si grande qu'elle heurte et bouleverse l'autre. Il s'agit d'un processus qui débute quand une des parties est frustrée ou confrontée dans ses convictions intimes. Nous nous référons à la définition du conflit de Thomas (1992) qui inclut trois éléments (1) l'interdépendance des parties (le cas de nos créateurs et gestionnaires), (2) la perception d'incompatibilités entre les deux (création vs commercialisation) et, (3) la présence d'interactions (entre autres lors des réunions). Comme

nous le verrons plus loin, nous avons, pour notre recherche, choisi d'étudier des situations précises nous permettant ainsi de contrôler la structure du conflit (les conditions dans lesquelles il se produit) pour mieux nous attarder au processus i.e. la séquence temporelle de l'événement, les activités mentales et les comportements des deux parties. Le moment où le conflit éclate de même que son intensité dépendent de la tolérance, de la relation qui unit les opposants et de l'ouverture d'esprit dont ils font preuve (Triandis, Hall et al., 1965). Le conflit réfère au pouvoir. Chaque membre d'une dyade cherche à satisfaire à la fois ses propres objectifs et ceux de l'autre, en essayant d'atteindre cette satisfaction à travers divers accords ou intentions stratégiques (Thomas, 1992). Comme toute mésentente risque de mener au conflit, la négociation est omniprésente en cogestion.

### **Quelques précisions sur le concept de conflit**

Des auteurs ont poussé la réflexion afin de mieux circonscrire le conflit et l'exercice a permis de peaufiner la définition des types de conflits. Nous retenons les types les plus pertinents à notre réflexion : les conflits personnel, cognitif, et familial (Thomas, 1991 et 1992; Foley et Powell, 1997; Lubatskin et al., 2005; Eddleston et al., 2008). Le conflit personnel est chargé d'émotion, de ressentiment et de colère, ce qui a un effet négatif sur la prise de décision, donc sur la performance de la firme. Dans certains cas (c'est le cas des entreprises familiales par exemple), ce type de conflit peut ralentir la prise de décision. En somme, le conflit personnel peut nuire à l'innovation, diminuer l'efficacité et rendre dysfonctionnelle la dyade.

Le conflit cognitif porte sur les stratégies et objectifs et permet les échanges d'informations utiles aux décideurs. C'est un conflit qui peut nourrir la créativité (Jehn et Shah, 1997) et rendre la collaboration entre les membres de la dyade plus fonctionnelle. Il est basé sur la prise de décision participative qui a lieu lors de réunions ayant pour effet d'augmenter le conflit cognitif et de réduire les conflits personnels; ce qui permet de développer des solutions parfois innovatrices qui sont profitables à l'organisation (Eddleston, Otondo et al., 2008).

Le conflit familial constitue un élément d'analyse important dans la mesure où un lien familial est souvent présent au sein des organisations et constitue un objet de recherche important (Greenhaus and Beutell, 1985, dans Foley et Powell, 1997). Dans le cas des dyades qui nous intéressent, si la cogestion familiale existe, elle sera d'abord et surtout volontaire. Malgré tout, les conflits vécus par nos créateurs et gestionnaires seront teintés de cette relation et auront un effet tant sur l'individu que sur l'entreprise.

Tel que mentionné, la cogestion peut mener à la convergence (par le partage d'informations, la vision et les valeurs communes) ou à la divergence (par la formation et les compétences). La mésentente ou le conflit sont omniprésents et ont un effet positif ou néfaste sur l'organisation. L'effet néfaste consiste en une escalade qui peut mener à l'échec i.e. la fermeture de l'entreprise. L'effet positif est la remise en question (Gabris et Ihrke, 2006). Le doute et les remises en question sont des réactions saines qui mènent à reconsidérer les options, à revoir les habitudes. Le résultat est une validation et un renforcement de l'engagement.

### **Comment analyser le concept de conflit**

Il existe deux angles d'analyse du concept de conflit. Premièrement, le volet structurel qui porte sur les paramètres du système, i.e. les conditions qui définissent le conflit. La structure correspond au cadre statique et passif qui définit et restreint l'espace pour les actions humaines. Elle pose des balises au comportement; ces balises rassurent si elles encadrent ou guident les actions, mais peuvent représenter une prison qui limite les actions si les règles sont trop restrictives ou nombreuses. Ces structures stimulent, renforcent et amplifient les comportements. Selon Martin (2006), dans un contexte de cogestion, la structure doit à la fois stimuler le processus dialectique et réduire le dysfonctionnement comportemental.

Deuxièmement, le volet processuel porte sur l'analyse de la séquence temporelle d'un événement dans un système : les activités mentales et les comportements des deux parties. Le processus introduit les individus et s'intéresse à la dynamique de leurs actions. La structure devient le support, le lieu où se déroule la prise de décision. La possibilité de conflit existe

entre individus, mais aussi entre organisations et individus. Lorsque le conflit éclate, les acteurs interprètent la situation, réagissent et tentent d'y mettre de l'ordre. Thomas précise d'ailleurs que cette interprétation est limitée et se simplifie à mesure que le conflit s'intensifie (1992).

Il faut comprendre les modes de gestion des conflits pour les expliquer. Thomas (1991, 1992) explique les diverses possibilités qui s'offrent aux individus en situation de conflit : (1) la confrontation, (2) le compromis, (3) la collaboration, (4) l'évitement, et (5) l'accommodement. Il développe et pousse sa réflexion portant sur les cinq styles de gestion adoptés des travaux de Blake et Mouton (1964). Les cinq modèles possibles peuvent permettre de saisir l'évolution de la prise de décision. Les individus vont se déplacer d'une position à l'autre. C'est ce cheminement de la case départ au résultat final qui nous intéresse.

### **Les possibilités de résolution de conflit**

Les diverses possibilités de résolution de conflit permettent d'identifier les séquences qui mènent aux décisions finales. On en compte cinq selon que les individus sont plus préoccupés par eux-mêmes ou par les autres; l'affirmation de soi côtoyant le désir de coopération.

Nous résumons dans le tableau qui suit les principales utilisations de chacune des possibilités qui vont de l'ignorance des préoccupations de l'autre pour obtenir satisfaction (la confrontation) à la satisfaction des deux parties (la collaboration). Selon Thomas, le conflit éclate suite à un élément déclencheur et doit être géré, mais cela nécessite un temps considérable selon la structure dans laquelle le conflit naît et la complexité du problème. Chaque organisation préconise le recours à des procédures qui dessinent certains comportements, mais le comportement des individus diffère selon leur vision des choses (interprétation subjective de la réalité), il est alors difficile de prévoir les comportements humains.

Les différents modèles permettent aux acteurs de gérer une situation conflictuelle. Selon la situation, les individus réagissent différemment, leur état d'esprit devant cette situation est

particulier et les enjeux auxquels ils doivent faire face méritent d'être identifiés. Pour mieux comprendre ces choix et réactions, il importe de chercher à comprendre la réelle intention des acteurs. Le conflit est souvent le résultat d'une confusion entre des objectifs différents ou d'une frustration de ne pas être entendu. Selon les circonstances, les individus font alors un ou des choix qui déterminent ce que chaque partie est prête à faire pour satisfaire ses propres objectifs et ceux des autres. Le tableau qui suit définit les modèles de résolution de conflits, décrit brièvement ce qui justifie le recours à chacun des modèles et précise les applications pratiques i.e. les situations propices à l'utilisation du modèle.

**TABLEAU 1. 3: Les modèles de résolution de conflits**

Type de résolution :	Description / justification :	Utilisation : (adapté de Thomas et Tymon, 1985)
<b>La confrontation</b>  Obtenir satisfaction au détriment de l'autre	➤ Pouvoir, menace, autorité. -Synonyme de non coopération, situation gagnant-perdant qui ne sert qu'une des deux parties. -La confrontation représente un risque pour l'entreprise, si le débat devient compétitif, certains individus seront exclus et l'information risque de se perdre (Michie et al., 2006). -Les cadres de référence, lorsque présents chez les individus et les organisations, peuvent mener à la confrontation. En général, les cadres permettent de simplifier la réalité, les individus sont plus confiants, mais cela peut également mener à l'arrogance....(Schoemaker et Russo dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001).	-En cas d'urgence, de situations nécessitant des solutions impopulaires, de situations vitales pour l'organisation. -Quand les individus profitent de comportements non compétitifs.
<b>Le compromis</b>  Satisfaction modérée et incomplète pour les deux parties	➤ Conciliation, accommodement. -La solution médiane, satisfaction partielle et temporaire des deux parties. Ne pas ignorer, mais ne pas aller en profondeur non plus. -L'accord entre les deux parties. La négociation d'offres et contre-offres provisoires et l'acceptation par les deux parties. Les conditions essentielles sont la coopération et l'équité (Beach, 1997). -Selon certains auteurs, toute décision implique le compromis (Luce, Payne et Bettman dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001).	-Devant des objectifs importants, mais pas au point de compromettre l'organisation. -Quand les opposants ont un pouvoir égal, des objectifs mutuellement exclusifs. -Permet de parvenir à une entente convenable dans une période de temps limitée. -Comme solution de rechange quand la collaboration ou la confrontation sont impossibles à considérer.
<b>La collaboration</b>  Tentative de pleinement satisfaire les deux parties	➤ Ouverture d'esprit, créativité. -Tenter de trouver une solution satisfaisante pour tous; la solution optimale (l'opposé de l'évitement). -Tous s'entendent sur le fait que la collaboration mène à des décisions de qualité (Michie, Dooley et Fryxell,	-Besoin d'une solution qui intègre des points de vue trop importants pour être négligés. -Dans un objectif d'apprentissage.



	2006) : « TMT (top management team) collaboration as an interactive process in which group members work together to discover optimal start solutions through joint decision making and open discussion of the issues surrounding a specific decision » p.134. -Situation gagnant-gagnant, pour le bien de l'organisation.	-Pour unir des opinions divergentes. -Dans un souci d'implication et d'engagement. -Implique une relation autre que d'affaires.
<b>L'évitement</b>  Ignorer et négliger les préoccupations de l'autre	➤ Diplomatie, fuite, prévention. -Situation perdant-perdant, reporter à plus tard ou simplement ignorer le conflit. -L'individu a accès à plus d'informations qu'il ne peut en gérer, d'où le recours parfois à des modèles informatiques qui permettent de remettre la décision à une machine, les individus évitent ainsi de devoir faire le choix. -Sinon, il est possible que l'on tente d'éviter la déception par omission (Schweitzer dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001). -Dans un même ordre d'idées, il est parfois plus simple de suivre la foule au lieu de réaliser une vraie analyse de la situation (Oberholzer-Gee dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001).	-Question sans importance ou pour favoriser une priorité. -Dans l'impossibilité de satisfaire notre intérêt. -Quand le risque de destruction est supérieur à la résolution. -Pour prendre le temps de se calmer. -Par besoin d'information supplémentaire. -Pour laisser à d'autres le soin de régler le conflit. -Pour éviter d'envenimer la situation.
<b>L'accommodement</b>  Satisfaire l'autre contre sa propre satisfaction	➤ Générosité, obéissance. -À l'inverse de la confrontation, il s'agit ici de satisfaire l'autre à tout prix. -De façon générale le gestionnaire semble favoriser l'ajustement à partir de modèles du passé (Meyer, Hutchinson dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001). -Comme très souvent, le temps, c'est de l'argent, on favorise une solution convenable au dépend de la réflexion, une solution qui permettra de poursuivre les activités immédiates dans le calme.	-Accepter nos torts – s'ouvrir à de meilleures solutions – apprendre. -Quand le problème est crucial pour l'autre, dans un souci de maintenir la coopération. -Pour se construire du crédit pour les conflits futurs. -Pour réduire au minimum les pertes en situation d'infériorité. -Pour permettre l'apprentissage par erreur à ses employés.

Thomas nous met en garde contre une trop grande simplification suite à l'utilisation de ces modèles. Il faut demeurer vigilant face au fait que les intentions des individus changent, car ces derniers conceptualisent et passent à travers des gammes d'émotions qui ont un impact sur leur jugement et leurs actions. Suite à ces observations, nous constatons que comme les théories sur la prise de décision et la cogestion décrites précédemment ne permettent pas à elles seules de cerner notre sujet, la théorie du conflit permettra de mieux comprendre l'évolution de la prise de décision par les membres d'une dyade.



### Les recherches récentes qui réfèrent à la théorie du conflit

Dans la dernière décennie, des chercheurs ont utilisé la théorie du conflit dans le cadre de recherches portant sur des secteurs particuliers. Parfois, l'approche sera psychologique et permettra de comprendre le rôle du gestionnaire lors de conflits entre employés (Arnold, 2007). D'autres ont permis d'étudier le conflit causé par l'impact de l'implantation de nouveaux systèmes (Edwards et Walton, 2000), le recours à de nouveaux modes de gestion (Applebaum et al., 1999), les interactions entre clients et vendeurs (approche marketing) (Reid et al., 2004). Comme l'illustre le tableau suivant, la théorie du conflit permet de mieux comprendre divers types de relations conflictuelles entre individus différents (Brahnam et al., 2004), mais aussi de développer de nouvelles avenues pour analyser le conflit (De Reuver, 2006) :

**TABLEAU 1. 4: Les études récentes qui réfèrent à la théorie du conflit**

<b>Auteurs</b>	<b>Abstract</b>
Applebaum et al. (1999)	Constat de l'augmentation de l'application de <i>l'empowerment</i> pour répondre à la demande et aux nouvelles exigences de gestion. Les auteurs défendent le SDT ( <i>self-directed team</i> ), mais travailler en équipe mène obligatoirement au conflit. La gestion de conflit comme facteur clé de succès.
Edwards et Walton (2000)	L'implantation d'un nouveau système dans un milieu en particulier : les bibliothèques. L'omniprésence du conflit (chronique) dans ce milieu. Étude de trois cas qui décrit les causes de conflits en lien avec la littérature. Les effets du conflit sur l'organisation et des propositions de solutions pour amoindrir les effets négatifs qui se font sentir sur les employés qui occupent la base de la hiérarchie (responsabilité de la haute direction).
Reid et al. (2004)	Impact et importance de la gestion du conflit. Une approche marketing qui porte sur l'importance du concept de conflit dans la compréhension des résultats des ventes. Alors que Thomas s'intéresse aux modèles de résolution de conflits, ces auteurs cherchent surtout à comprendre les interactions entre individus et le conflit (vendeur/acheteur) en situation de ventes (conflits de tâches et interpersonnels).
Brahnam et al. (2004)	L'article a pour but de déterminer si les hommes et les femmes utilisent les mêmes modèles de résolution de conflit (Thomas). L'étude porte sur le milieu des SI (système d'information). Les résultats démontrent que dans trois des modèles il n'y a aucune différence significative entre hommes et femmes (accommodement, affrontement et compromis), les auteurs concluent que les femmes collaborent plus que les hommes et qu'elles ont moins recours à l'évitement.
De Reuver (2006)	L'auteure dans un article précédent (2003) ajoute un sixième modèle de résolution de conflit : <i>indirect fighting</i> : une opposition plus subtile entre les deux parties. Cet article porte sur l'influence du pouvoir et la gestion du conflit (dans les entreprises de service et organisations à but non lucratif). Les conclusions : les gestionnaires dominent davantage avec les subordonnés

	soumis qu'avec les subordonnés dominants.
Arnold (2007)	Approche psychologique sur comment les gestionnaires choisissent d'intervenir ou non dans une dispute entre employés (troisième parti). Les facteurs qui influencent le choix de résolution de conflit (intervention ou non) et l'influence de ce choix sur une gestion efficace. Un individu avec un fort besoin de gagner la négociation utilise davantage un mode autocratique (moins recours à la médiation) que l'individu qui a moins besoin de gagner. NOTE : se réfère davantage à Sheppard 1983 qu'à Thomas.

Des chercheurs étudient les effets du conflit ou les conséquences de sa gestion sur les organisations et les individus; d'autres l'utilisent pour la modifier. C'est le cas de De Reuver qui ajoute un sixième modèle aux cinq existants (le combat indirect). Ces auteurs confirment qu'il demeure possible de pousser plus loin et d'adapter ces modèles à des situations particulières qui vont de l'approche psychologique (Arnold) à l'approche marketing (Reid).

En résumé, dans la revue de littérature nous avons fait état des limites que présentent les études sur la prise de décision et la cogestion. Ces études n'expliquent pas totalement la façon dont des individus aussi différents que le créateur et le gestionnaire arrivent à faire des choix en commun. En vue de comprendre comment ils parviennent au consensus à travers la négociation constante et l'omniprésence de conflits, nous avons présenté la théorie du conflit qui constitue un angle d'analyse pertinent. Devant le défi que représente la cogestion, cette théorie permet de mieux comprendre la dynamique du processus décisionnel. Le choix de modèles de résolution de conflit constitue des balises pour la compréhension des actions et réactions des individus selon le type de décision.

Dans les pages suivantes, nous présentons notre sujet et le modèle conceptuel qui nous permet de circonscrire la prise de décision en cogestion. Nous allons exposer à travers notre cadre théorique les recherches les plus pertinentes sur la prise de décision, la cogestion et la théorie du conflit pour expliquer le processus de décision et justifier ce choix de gestion.



## CHAPITRE II

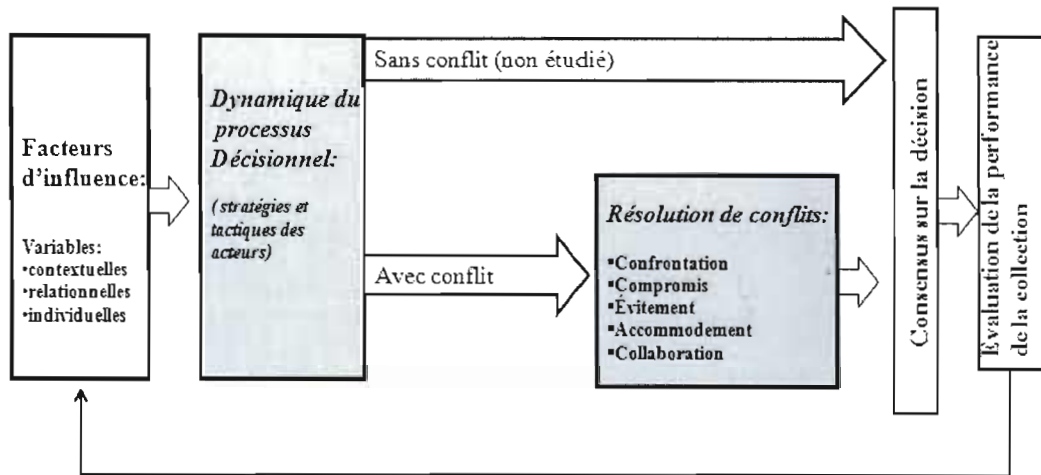
### LE CADRE THÉORIQUE

Dans les industries culturelles, les tensions sont omniprésentes de par la nature contradictoires des attentes et positions des créateurs et des gestionnaires. C'est pourquoi la cogestion représente un tel défi. Lorsque les tensions se font lourdes et dégénèrent, les acteurs se retrouvent en mode de négociation et ont recours à des solutions pour faire face au problème ou pour l'éviter, même momentanément. L'objectif est de trouver une solution ou d'éviter que la situation ne dégénère. Les solutions possibles sont la confrontation, le compromis, la collaboration, l'évitement ou l'accommodement.

Notre secteur d'activité est propice à la recherche sur ce mode particulier de gestion qu'est la cogestion horizontale créateur/gestionnaire. Nous allons dans un premier temps présenter notre modèle conceptuel. Par la suite, nous allons identifier les facteurs individuels influençant le processus de décision et énoncer les types de décisions en jeu. Nous allons exposer le défi que représente la décision collective et identifier les conflits présents chez les membres de nos dyades. Finalement, nous allons présenter les situations qui provoquent des malaises et les conditions particulières d'obligation d'entente.

#### ***2.1 Le modèle conceptuel***

Afin de répondre à notre question : en quoi la cogestion représente-elle un défi pour les dyades créateur / gestionnaire, nous proposons à la figure 2.1 un modèle qui présente les composantes courantes dans les entreprises mode-habillement qui opèrent en cogestion. Créateurs et gestionnaires œuvrent quotidiennement au sein d'une organisation et doivent négocier des choix. Cette négociation peut se dérouler sans conflit mais s'il éclate, ils devront le résoudre. L'objectif est d'atteindre le consensus afin de poursuivre les activités.



**FIGURE 2. 1: Le modèle conceptuel : Le processus de décision en dyade**

Nous proposons dans un premier temps une description des individus formant la dyade afin de pouvoir dessiner leurs portraits respectifs à partir de caractéristiques qui permettent de les distinguer (appendice D). Ensemble, ils dirigent une organisation et cette dernière devient le contexte dans lequel se déroule l'objet de notre observation : l'organisation devient la mise en commun de nos deux personnalités. L'exercice consiste à définir le cadre de l'action à partir de la description des rôles de chacun et du type d'interaction entre les membres de la dyade.

Selon notre modèle, ils doivent ensemble prendre des décisions et ce malgré le fait que leur différence les place en situation constante de conflit et de négociation. Les manœuvres sont alors soit stratégiques (produire, quadriller, imposer), soit tactiques (utiliser, manipuler, détourner) (De Certeau, 1990). En situation de prise de décision, ils ont recours à un ou plusieurs des modèles de résolution de conflits (confrontation, évitement, compromis, accommodement, collaboration). Les décisions retenues ont un impact tant sur l'organisation que sur les individus et sur les décisions futures. C'est plutôt comment on choisit que ce que l'on choisit qui importe; le résultat (la décision) devient alors lui-même un facteur d'influence sur les décisions futures. Il est alors possible, quoique ce ne soit pas notre objectif principal, de mesurer la performance par des résultats à partir de critères précis.

## 2.2 Les facteurs individuels influençant la prise de décision

Comme l'intérêt de notre travail porte sur la prise de décision en cogestion et les conflits qui y sont inhérents, il nous faut décrire les individus qui forment la dyade afin de bien comprendre les caractéristiques et intérêts de chacun qui peuvent constituer des facteurs d'influence sur ce processus.

### Compétences

La formation académique des créateurs et gestionnaires diffère, la spécialisation est soit artistique, soit administrative. Le curriculum académique des deux concentrations au niveau universitaire permet d'exposer clairement ces différences :

**TABLEAU 2. 1: La formation académique des membres de l'industrie mode-habillement**

Commercialisation de la mode	Design et stylisme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodologie</li> <li>• Comptabilité et financement de la PME</li> <li>• Introduction au marketing et commerce</li> <li>• Psychologie de la mode et du vêtement</li> <li>• Gestion de la production et des opérations</li> <li>• Relations humaines et communications au travail</li> <li>• Cours au choix en gestion industrielle</li> <li>• Méthodes et processus de distribution</li> <li>• Mode, communication et environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodologie</li> <li>• Comptabilité et financement de la PME</li> <li>• Introduction au marketing et commerce</li> <li>• Psychologie de la mode et du vêtement</li> <li>• Gestion de la production et des opérations</li> <li>• Relations humaines et communications au travail</li> <li>• Cours au choix en gestion industrielle</li> <li>• Méthodes et processus de distribution</li> <li>• Mode, communication et environnement</li> </ul>
<p>SPÉCIALISATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction au design</li> <li>• Histoire de la mode</li> <li>• Méthodes statistiques</li> <li>• Approvisionnements</li> <li>• Éthique commerciale et consommateurs</li> <li>• Fondements technologiques des systèmes d'information</li> <li>• Recherche de matières, de thématiques et de tendances</li> <li>• Recherches en marketing de mode</li> <li>• Publicité et relations publiques</li> <li>• Fibres et textiles</li> </ul>	<p>SPÉCIALISATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dessin : modèle vivant</li> <li>• Tendances, styles, matières et présentation des créations en mode</li> <li>• Analyse et application d'un modèle théorique en design de mode</li> <li>• Approche créative du textile</li> <li>• Courants artistiques, mode et vêtements</li> <li>• Définition et analyse des prototypes et présentation des prototypes réalisés</li> <li>• Stage en design</li> <li>• Création de mode, illustration et image numérique</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de produits mode et gestion des ventes</li> <li>• Stage en commercialisation</li> <li>• Cours au choix en histoire de l'art</li> <li>• Commerce international de la mode</li> <li>• Stratégies de marketing</li> <li>• Comptabilité de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Images de mode et photographie</li> <li>• Prospective, recherche, création et informatisation de la collection complète de vêtements</li> <li>• Développement et exploitation du portfolio</li> </ul>
---	--

Référence: École supérieure de mode de Montréal (UQAM). Baccalauréat en gestion et design de mode.

Malgré un tronc commun de cours obligatoires qui permet une connaissance globale minimale des composantes de l'industrie, l'orientation des spécialités est soit managériale soit artistique.

### Personnalité

Il y a peu de recherches sur la personnalité en gestion, probablement parce que des chercheurs ont constaté que les traits personnels ont peu d'influence sur l'attitude et le comportement lors de prises de décisions stratégiques (Papenhause, 2006). Comme les personnalités nettement distinctes des membres de nos dyades font l'objet de notre curiosité, nous devons y attacher une importance particulière. Nous allons nous attarder tant à ce qui les distingue qu'à ce qui les rapproche. Les variables retenues portent sur leurs personnalités, leurs compétences et l'histoire de leur union (leur rencontre et pourquoi elles ont décidé de travailler ensemble).

**TABLEAU 2. 2: Les variables pour l'étude des individus**

Les individus	<p>1. compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• expertise (Weick et Sutcliffe, 2001; Martin, 2006),</li> <li>• style de gestion (Torpman, 2004),</li> <li>• cadres de référence (Shoemaker et Russo dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001; Michie, Dooley et Frixell, 2006),</li> <li>• réputation des gestionnaires (Glick et Croson dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001; McMahon et Harvey, 2006),</li> <li>• jugement (Michel, 2007),</li> <li>• éthique (McMahon et Harvey, 2006)</li> </ul> <p>2. personnalité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• culture individuelle (Weisinger et Salipante, 2000),</li> </ul>
---------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objectifs personnels, vision (Papenhausen, 2006), valeurs (Torpman 2004),</li> <li>• capacité à convaincre (Michie, Dooley et Fryxell; 2006, Taylor, 2005),</li> <li>• capacité d'attention (Weick et Sutcliffe, 2001)</li> </ul> <p>3. histoire de nos dyades :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ententes sociales (Knott et Neilson, 2006),</li> <li>• type de relation (Jehn et Shah, 1997),</li> <li>• collaboration (Michie, Dooley et Fryxell, 2006),</li> <li>• niveau d'engagement (Thévenot, 2006, 2007).</li> </ul>
--	--

Afin de réaliser le portrait des individus qui animent les dyades qui nous intéressent, nous avons fait le choix des caractéristiques précises à observer en ayant d'abord recours aux caractéristiques développées par Pitcher (1997) (appendice D). Nous avons complété ce tableau avec les caractéristiques des décideurs de Collins (2001). Cet exercice nous permet de catégoriser les membres de la dyade. Ce tableau a été complété par le chercheur suite aux entrevues et observations. Nous l'avons également soumis aux créateurs et gestionnaires qui l'ont complété, ce qui nous a permis de comparer notre perception de leurs personnalités avec la leur.

### **Histoire des dyades**

Tant la justification de leur style de cogestion, les particularités de leur relation que l'objet et les conséquences des collaborations permettent de compléter le portrait. Lors des entrevues, les créateurs et gestionnaires ont justifié leur choix et exprimé les avantages et inconvénients qui s'y rattachent.

L'un de nos objectifs étant de comprendre les caractéristiques et intérêts des membres de la dyade et comment ils influencent et mènent à la décision finale, nous cherchons à mieux cerner les traits distinctifs des acteurs. Le créateur appartient au monde des arts et le gestionnaire au monde des affaires : leurs choix risquent de se faire selon la logique de cette appartenance. Le fait d'appartenir à ces deux réalités justifie que les individus jouent un rôle leur permettant d'être en harmonie avec cette réalité : les arts *versus* les affaires. Ils ont des réflexes différents selon qu'ils sont créateurs ou gestionnaires.



### 2.3 Le contexte de la prise de décision

La prise de décision est l'objet qui nous permet d'analyser le défi de la cogestion. Afin de circonscrire la négociation dans la prise de décision, nous avons choisi de retenir certaines variables qui seront examinées lors des entrevues et observations et qui permettent d'évaluer tant les individus que la décision elle-même; elles permettent d'obtenir une photo statique de la situation. Tel que mentionné, nous avons choisi de contrôler en partie le contexte dans lequel se déroule la prise de décision en nous limitant à une rencontre particulière, le *meeting de merchandising*.

Du point de vue de la décision, ce qui intéresse particulièrement les chercheurs et praticiens est le résultat des choix tant sur les individus que sur l'organisation, et l'impact sur les décisions futures. Des chercheurs proposent des outils de mesure de la décision (Michel, 2007) ou une modélisation de la prise de décision via des outils technologiques (Borges, Pino et Araujo, 2006). D'autres constatent le manque d'évaluation (Holton et Naquin, 2005). Plutôt que de nous attarder aux résultats et à l'évaluation, nous tentons de comprendre le cheminement qui constitue la prise de décision et pour ce faire, nous retenons certaines variables susceptibles de nous permettre de mieux cerner le sujet.

**TABLEAU 2. 3: Les variables pour l'étude de la décision**

La décision	1. importance de la décision : forte, moyenne, faible 2. catégorie : <ul style="list-style-type: none"> <li>• individuelle : décision qui réfère aux valeurs, à l'état d'esprit</li> <li>• en groupe: décision qui résulte des négociations</li> <li>• managériale (seul ou en groupe) : décision qui réfère à l'environnement externe, la complexité du contexte et les impacts de la décision.</li> </ul> 3. thème de la décision : <ul style="list-style-type: none"> <li>• économique</li> <li>• culturelle</li> <li>• politique</li> <li>• sociale</li> <li>• personnelle</li> </ul> 3. éléments d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• pouvoir décisionnel</li> <li>• information</li> <li>• motivation</li> <li>• structure</li> </ul>
-------------	---

	<p>4.tensions/conflits :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• présence ou non de conflit et types de conflits</li> <li>• le cas échéant : modèles de résolution de conflits</li> <li>• climat lors de la négociation de la décision</li> </ul> <p>(Beach, 1997; Hastie et Dawes, 2000; Hock, Kunreuther et Gunther, 2001; Knott et Neilson, 2006; Thomas, 1991)</p>
--	---

L'utilisation de ces variables est nécessaire à notre étude. Le défi consiste à chercher à comprendre la réelle intention des individus devant les choix (le rationnel : des résultats désirables et bénéfiques, plus le normatif : les standards de justice, plus l'émotif : comment se sentent les individus) (Thomas, 1991).

La condition de cogestion complexifie la situation. Notre objectif est de reproduire, s'il en est un, le modèle de prise de décision dans ce cadre particulier, un contexte qui tient compte de plusieurs désirs et incertitudes. Il importe de repérer les confusions, coopérations, jeux et négociations. Comme ce ne sont pas les organisations, mais bien les individus qui prennent des décisions, nous nous attardons à la corrélation entre l'image individuelle et organisationnelle et à la possible combinaison des décisions individuelles pour parvenir à une décision collective (Beach, 1997). Il importe de classer en importance les décisions pour chaque membre de la dyade et ce, en lien avec les objectifs de l'organisation. Cette classification permet de comprendre les intentions des créateurs et gestionnaires.

### **Le niveau d'importance des décisions**

Toute entreprise doit prendre de grandes et petites décisions. Pour nous, la grande décision consiste à analyser la nouvelle collection pour choisir les modèles qui seront commercialisés et, si cela s'avère nécessaire, de discuter des modifications afin de les adapter à la réalité du marché. De nombreuses petites décisions ou décisions parallèles vont surgir au cours du processus et seront parties intégrantes de la grande décision puisqu'elles permettent de réfléchir aux choix à faire.

- La grande décision porte sur la commercialisation de la collection. Les choix portent sur la sélection des modèles à produire pour la mise en marché, les quantités à produire, les prix de vente, les dates de livraison et le réseau de distribution.
- Les petites décisions ou décisions parallèles ont un lien direct avec la grande décision, leurs orientations diverses (économiques, culturelles, personnelles, politiques et sociales) parfumant le processus qui mène à l'entente. Ce sont aussi les décisions de moindre importance, comme d'offrir trois couleurs alors qu'une grande décision consisterait à annuler le modèle. Notre travail ne porte pas sur les autres types de décisions auxquelles participent les individus telles : l'expansion sur un marché étranger, l'ouverture d'un point de vente ou l'arrêt d'une campagne publicitaire. Nous remarquons toutefois qu'il est fréquent que ces éléments surgissent et fassent partie intégrante des réflexions qui entourent la décision observée. Pour nos cas, la prise de décision ne découle pas nécessairement de la reconnaissance d'un problème (Papenhause, 2006) ou d'un élément anormal qui surgit (Beach, 1997), mais aussi, de la nécessité d'innover et de prévoir les goûts des consommateurs.

### **La complexité des décisions**

Il est possible d'identifier des moments où chaque individu favorise un comportement possible lors de la prise de décision selon le thème ou l'importance en donnant des exemples qui portent sur les cas qui nous intéressent de manière à en faciliter la compréhension.

- Une décision complexe nécessite l'intervention de diverses compétences, attendu que la diversité influence la qualité de la décision (Cheng, Luckett et al., 2003). Une décision sur la collection est complexe dans la mesure où :
  - (1) elle s'appuie grandement sur la capacité des acteurs à pouvoir prédire les goûts futurs des consommateurs. Cette réalité crée d'ailleurs une bonne charge de stress chez les membres de la dyade;
  - (2) elle est prise en tenant compte des opinions de plusieurs intervenants : les employés impliqués dans le développement de produits;

(3) elle tient compte des impondérables du marché : les conditions économiques des consommateurs ou la nouvelle compétition.

- Une non-décision existe lorsque créateur et gestionnaire ne parviennent pas au consensus, que le sujet demeure en suspens, ou qu'ils ignorent le sujet. Lors d'une réunion de merchandising, les discussions se déroulent rapidement. Les décideurs passent d'un produit à l'autre et il est fréquent que l'on passe justement au produit suivant sans avoir statué sur un item, ils ne veulent pas décider.
- Le report de décision existe lorsque la décision est remise à plus tard, ou que la responsabilité retombe sur les collaborateurs. Par exemple lorsque les membres de la dyade passent à un autre vêtement sans avoir décidé, mais ici l'intention de décider demeure.

#### **Les catégories de décision**

- La décision personnelle ou individuelle repose sur les valeurs et l'état d'esprit des individus au moment de faire un choix. Ce sera le cas lorsqu'un créateur exige de conserver un modèle très tendance qui sera pourtant trop coûteux pour la clientèle visée, mais qu'il affectionne.
- La décision en groupe repose sur les influences mutuelles, la négociation qui mène au choix final. Il arrive que plusieurs travailleurs et gestionnaires de l'entreprise participent au processus de décision ; chacun donne son avis qui est discuté ou réfuté pour parvenir au consensus.
- La décision managériale repose sur la façon d'interpréter la réalité en tenant compte des pièges à éviter dans un contexte complexe. Ce sera le cas par exemple lorsque l'on tient compte du contexte économique particulier de la récession et que l'on décide de produire 1200 unités en évaluant le potentiel de vente en lien avec les performances passées d'un modèle similaire. Ces décisions peuvent être prises seule ou en groupe.

Finalement, la qualité de la décision sera également évaluée selon sa rationalité. Une décision rationnelle s'appuie sur la capacité des acteurs à évaluer les conséquences et sera adaptée aux contraintes (Hastie et Dawes, 2001). Elle est cohérente avec les objectifs des individus et de l'organisation i.e. que la collection de vêtements soit créative et commerciale. Par exemple, quand on choisit de réduire le nombre de modèles, de se concentrer sur les meilleurs et de limiter les nouveautés dans un contexte de récession.

Les arguments rationnels :

Est rationnel ce qui est cohérent avec les buts et objectifs établis par les individus pour la réussite de leur entreprise (Knott et Neilson, 2006). Dans les industries joignant les aspects culturels et commerciaux, comme la mode, les arguments rationnels qui mènent à la décision sont liés au besoin de constamment jongler entre le créatif et le commercial. Une collection de vêtements, tout en étant créative, doit d'abord et avant tout pouvoir se vendre sur le marché. L'industrie de la mode-habillement ne se limite pas aux créations Haute Couture présentées dans les défilés de mode qui ont pour objet d'attirer l'attention sur la marque. Ces vêtements ne sont pas distribués sur le marché, mais vendus à l'unité à certaines clientes. Pour que ces collections se retrouvent en vente dans le circuit commercial, il faut procéder à cette réunion qui permet justement d'apporter les changements nécessaires qui assurent une distribution plus ou moins intensive sur le marché. C'est à ce moment que le vêtement devient un produit utilitaire i.e. destiné à être vendu à un maximum de consommateurs afin de rentabiliser la marque. Rationaliser les collections c'est tenir compte des arguments qui tendent à faire en sorte que cette collection réponde aux goûts des consommateurs et puisse être distribuée en quantités nécessaires à un prix acceptable. C'est aussi tenir compte de l'importance de se distinguer de la compétition (créativité de la collection) et, dans ce cas, de l'importance d'une décision basée sur l'émotion ou la passion qui n'est pas nécessairement rationnelle (Hastie et Dawes, 2000; Hock, Kunreuther et Gunther, 2001).

Une décision non rationnelle est souvent automatique par manque de temps ou pour éviter des problèmes, elle est prise trop tard. Par exemple, les décisions prises trop rapidement

peuvent conduire à l'annulation des modèles dont on avait besoin. Le rôle des réunions est justement de pouvoir discuter et réfléchir aux décisions pour réduire au minimum les regrets et les blâmes qui peuvent découler de mauvais choix.

Alors que les décisions rationnelles sont réfléchies et répondent à des objectifs prédéterminés, les décisions non rationnelles sont souvent prises par habitude, par conformité ou par croyance culturelle ou religieuse (Hastie et Dawes, 2000); elles ont le mérite de permettre au décideur de croire qu'il peut tout de même contrôler la situation en période d'incertitude. Par exemple, une décision non rationnelle pourrait être de continuer de développer chaque année une collection croisière, comme le font plusieurs compétiteurs et ce même si la clientèle visée ne correspond pas à cette catégorie de clients et que les ventes des années précédentes ont été désastreuses.

### **Les biais qui affectent les décisions**

Tel que mentionné dans la revue de littérature, le jugement est un élément indissociable de la prise de décision. Des chercheurs ont démontré qu'en général, les groupes font preuve d'un meilleur jugement que les individus, ce qui ne signifie pas qu'ils soient à l'épreuve de tout piège ou maladresse pouvant nuire à la décision. Par exemple, le risque d'arrogance est aussi présent chez le groupe que chez l'individu :

This is particularly true in groups in which there is a broad variance in individual judgments and a relatively high level of disagreement. However, groups are just as susceptible as individuals to unreasonably high levels of confidence in their judgments....This finding suggests that overconfidence is a significant pitfall for groups as well as for individuals (Bazerman, 2006, p. 34).

Si l'on tient compte (1) des personnalités différentes des créateurs et des gestionnaires, des oppositions qui en découlent et (2) de la force de caractère qui caractérise habituellement la haute direction de toute organisation, la prise de décision par une dyade créateur/gestionnaire représente un intérêt particulier. Retenons également que certains biais ont un effet important sur la prise de décision. Ces biais sont présents chez les créateurs et les gestionnaires en simultané ou en alternance et affectent le jugement des membres de la dyade. Nous

retrouvons dans le travail de Bazerman (2006) sur le jugement dans la prise de décision, plusieurs constats très présents dans l'industrie mode-habillement. Ces perspectives sont cohérentes avec notre travail de compréhension de la dynamique de prise de décision. Citons les éléments les plus pertinents en ce qui concerne la réalité de notre industrie :

- les individus ont une perception positive irréaliste quand à leur niveau de coopération qui est souvent surestimé;
- les individus ont parfois tendance à croire qu'ils sont irremplaçables;
- au fil du temps, il est de plus en plus difficile pour certains individus d'apprendre de leurs erreurs;
- chacun perçoit la réalité de façon différente, selon sa propre perspective, ce qui porte les individus à croire qu'ils ont raison;
- il arrive que l'on atteigne un niveau où l'on a trop investi pour se retirer;
- certains individus analysent les décisions de façon plus stratégique et d'autres, de façon plus morale;
- quoique les individus aient tous accès à une même information, ils parviennent à des conclusions différentes;
- au moment de négocier une entente, il arrive que les positions soient incompatibles, mais que les intérêts des deux soient compatibles – il importe d'établir dès le départ ce qui est complètement acceptable et complètement inacceptable pour les deux;
- les acteurs prennent une responsabilité individuelle pour la réussite des collections, mais rarement pour son échec – l'échec est collectif.

Alors que toute négociation mène généralement à deux résultats possibles, l'impasse ou l'entente, le contexte de notre étude est particulier en ce qu'il fait en sorte que les membres de la dyade ne peuvent mettre fin à la négociation et se retirer : ils doivent parvenir à une entente à la fin de chaque rencontre. Le fait est que dans de telles circonstances, les individus doivent constamment jouer dans les paramètres de ce qui est acceptable pour l'autre (Bazerman, 2006). Compte tenu de cette réalité, la question se pose sur la possible routine qui peut ou non s'installer lorsqu'il s'agit de décisions dans un contexte qui se répète : une nouvelle collection plusieurs fois par an.

En résumé, malgré le défi que cela représente, le fait de partager la prise de décision en cogestion a des avantages qui bénéficient aux entreprises exerçant ce type de gestion. Les membres de la dyade :

- ont une meilleure connaissance de leurs préférences mutuelles;
- sont dans une relation de confiance;
- se partagent l'information : (1) elle est plus abondante et (2) elle peut devenir objet de discussion (le vrai sens de partage) plus qu'une simple influence sur la décision;
- sont dans un mode de recherche de solutions;
- focalisent chacun sur des priorités différentes qui seront harmonisées (Bazerman, 2006).

#### ***2.4 Défi de la prise de décision collective***

En cogestion, la prise de décision est collective, elle nécessite de la coopération et a un effet sur les autres (Beach, 1997). Dans nos trois cas, l'organisation existe parce que les individus ont décidé de partager quelque chose. Malgré leurs différences, ces individus ont pour défi de comprendre le problème et de trouver ensemble des solutions. Les différents modèles connus (*garbage can*, *groupthink*) négligent de tenir compte de l'influence de la confiance sur l'engagement et de l'investissement dans l'application des décisions (Beach, 1997). L'importance de la relation qui se traduit par le niveau de confiance existant entre le créateur et le gestionnaire est primordiale en cogestion.

La majorité des recherches sur la cogestion portent sur le conflit, le contrôle, la motivation, la sélection des partenaires. Peu de recherches portent sur la relation entre les décideurs, leurs rôles (ce que le gestionnaire fait différemment du créateur) et leurs rapports (Weisinger et Salipente, 2000). Tout comme dans le cadre d'une fusion d'entreprises, ces cultures différentes sont appelées à travailler ensemble (en référence à la conception traditionnelle de culture qui met l'accent sur les différences). Ces cultures doivent apprendre à collaborer (la nouvelle conception de la culture comme un stimulus à la coparticipation et à l'invention)



d'autant plus que, dans le cas qui nous intéresse, il s'agit d'une cogestion à long terme. Les membres de la dyade espèrent travailler ensemble longtemps et non dans le seul cadre d'un projet précis. Cette notion est importante dans la mesure où il faut du temps à un groupe pour atteindre une certaine maturité (Cox, Pearce et Perry dans Pearce et Conger, 2003). Malgré cette stabilité de la cogestion, les différences entre créateurs et gestionnaires complexifient la relation. Pour mieux comprendre cette dynamique, nous nous attardons aux caractéristiques et facteurs de leur relation et de leurs actions en commun.

Comme pour la prise de décision, il est possible d'étudier la cogestion sous différents aspects : les individus, le contexte (la relation entre les individus) ou la prise de décision elle-même. Les variables que nous avons retenues permettent de considérer les éléments essentiels de l'analyse de nos dyades formelles i.e. volontaires: les habiletés (capacités individuelles et talent collectif), la diversité (différences individuelles plus personnelles et relations sociales) et la maturité (interrelations et niveau de la familiarité), et d'éliminer des variables que nous contrôlons, soit la proximité (distance physique entre les membres) et l'étendue (nous nous limitons aux dyades) (Fletcher et Kaufer dans Pearce et Conger, 2003).

***TABLEAU 2. 4: Les variables relationnelles***

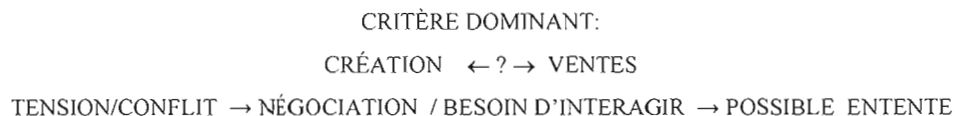
<b>Angles d'analyse</b>	<b>Éléments d'analyse</b>
Interrelations - le contexte	Interdépendance et complexité (Sears, Keller et Wilkerson dans Pearce et Conger, 2003) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amitié au travail (Jehn et Shah, 1997)</li> <li>• Confiance et conviction (Taylor, 2005)</li> <li>• Instabilité de la culture organisationnelle (Weisinger et Salipante, 2000)</li> <li>• Partage du pouvoir décisionnel (Pearce et Conger, 2003; Martin, 2006)</li> </ul>
Les individus	Communication, coordination, ajustements mutuels (Fletcher et Kaufer dans Pearce et Conger, 2003) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactions entre les individus (Camerer dans Hock, Kunreuther et Gunther, 2001)</li> <li>• Engagement (Thévenot, 2006, 2007), ou désengagement (Gabris et Ihrke, 2006)</li> </ul>
La prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individus différents traitant différemment une même information (Cheng, Luckett et Schultz, 2003)</li> <li>• Nécessité de justification des actions (Boltanski et Thévenot, 1991; Thévenot, 2006, 2007)</li> </ul>

La prise de décision en dyade n'assure pas l'efficacité. Nous reconnaissons que pour certains individus, gagner son point importe plus que parvenir à un accord commun (Taylor, 2005), ce qui rend certains groupes dysfonctionnels. Nous savons que l'humain a tendance à penser d'abord à son propre profit, mais lorsqu'il choisit d'appartenir à une dyade, il se sent dans l'obligation de maintenir une relation saine; la relation ne devant pas être une contrainte (Seibert, Sparrowe et Liden dans Pearce et Conger, 2003). Travailler en collectivité, c'est tenir compte à la fois de la conviction de vouloir collaborer et de la confiance entre les individus - les deux ayant un impact énorme sur la prise de décision. Les créateurs et les gestionnaires ayant des personnalités distinctes, il faut clarifier :

- si l'un d'eux prend plus d'importance que l'autre;
- quelle perception ils ont l'un de l'autre;
- quelles sont leurs attentes mutuelles et;
- sur quoi focalisent les membres de la dyade (*shared mental model*) (Avolio *et al.* dans Pearce et Conger, 2003).

### ***2.5 Les conflits et la négociation des divergences art/commerce***

Dans les industries qui allient création et commercialisation, l'émergence d'oppositions entre le produit artistique et la demande du marché est constante; elle constitue souvent l'élément déclencheur du conflit. Comprendre ces oppositions permet de mieux comprendre ces industries (Thomas, 1991; Hirsch, 2000) :



Ces oppositions art / commerce ont un impact sur la gestion des entreprises : elles sont combinées à un environnement difficile, nouveau et différent dans lequel il faut pouvoir faire des choix (chaque collection représente un changement). La dyade créateur/gestionnaire représente ces deux composantes de l'industrie : créateurs et gestionnaires doivent pouvoir

interpréter et mesurer ces éléments afin de prendre les bonnes décisions (Hambrick et Mason, 1984), comprendre le marché et lui offrir un produit innovateur. Il s'agit de faire une synthèse entre la création et la gestion plutôt que de laisser l'un dominer l'autre. Les oppositions doivent être maintenues dans un état d'équilibre qui permet la coexistence de ces diversités (Glynn, 2000). Dans cette situation de coexistence et d'équilibre entre des réalités différentes, la prise de décision exige de bien contrôler les différents aspects de la création: sa conception, sa production et sa distribution, mais aussi ses stratégies, ses alliances et ses réseaux.

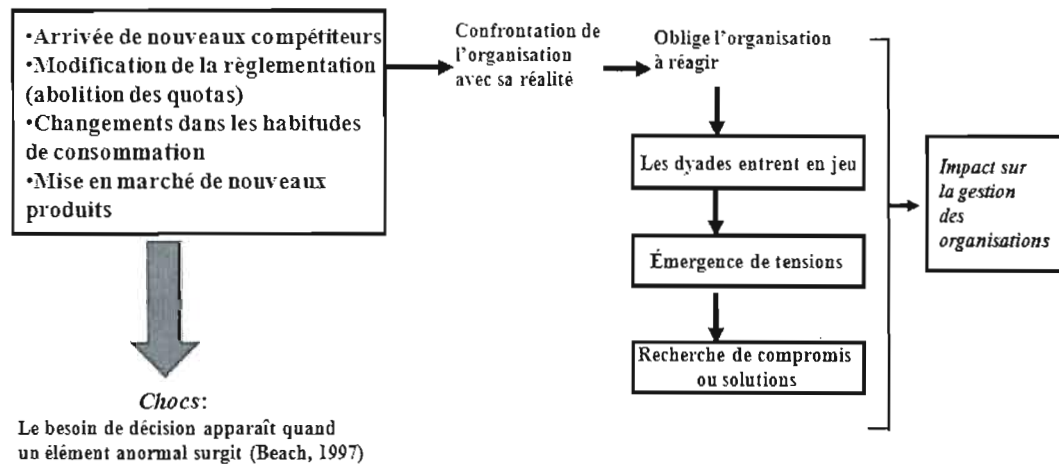
Ajoutons que dans le cas qui nous intéresse, il est pertinent de présumer que créateurs et gestionnaires parviennent à cet équilibre grâce à une réelle communication, base de la cogestion. Un manque de communication occasionne des tensions, mais la communication ne règle pas tous les problèmes, elle peut être présente sans que le créateur et le gestionnaire interprètent les choses de la même façon. Les membres de la dyade dépassent le simple échange d'information (Thévenot, 2007). Ensemble, ils produisent un savoir commun, lié à leur situation commune, ce qui les distingue des entreprises à gestion hiérarchique classique où il y a un décideur. Ce partage d'information demeure restreint, mais il est certainement plus vaste que lorsqu'un seul individu détient l'information. En d'autres mots, le partage d'information n'est peut-être limité qu'à deux personnes, mais il permet une certaine diversité.

La cogestion est le résultat d'échanges : les communications se multiplient entre créateur et gestionnaire et quoique restreint à deux personnes, l'échange provoque des discussions et mésententes. De manière à comprendre cette réalité, nous suggérons que l'outil théorique pertinent est la théorie du conflit. Il s'agit d'un ancrage théorique essentiel qui assure les bases d'analyse et de compréhension de notre sujet. C'est en effet à travers la théorie du conflit que nous pouvons suivre l'évolution des choix que font les membres de la dyade. Cette théorie constitue le point charnière solide qui permet de lier et de compléter la littérature sur la prise de décision et la cogestion.

L'organisation est un lieu de négociation constante : les individus doivent persuader, justifier, rationaliser (Weick, 1995). Les membres d'une dyade qui se partagent la direction d'une entreprise ont des objectifs communs, mais leurs personnalités différentes, de même que les changements que subissent les organisations, risquent de provoquer des chocs. L'organisation est constamment susceptible de subir des changements qu'ils soient volontaires ou imposés. Ces changements affectent tant la collectivité que l'individu, et risquent d'engendrer une tension qui porte l'individu à agir. Chaque individu agit différemment selon les événements et les comportements d'autrui qu'il observe (Thevenot, 2007). Ces tensions peuvent mener ou non au conflit, mais obligent à la négociation :

When two or more parties need to reach a joint decision but have different preferences, they negotiate. They may not be sitting around a bargaining table; they may not be making explicit offers and counteroffers; they may even be making statements suggesting they are on the same side. But as long as their preferences concerning the joint decision are not identical, they have to negotiate to reach a mutually agreeable outcome (Bazerman, 2006, p. 133).

C'est cette dynamique qui est illustrée dans la figure 2.2. Cette figure présente en effet des exemples d'événements perturbateurs propres à l'industrie mode-habillement qui obligent les décideurs à réagir et permet ce faisant de visualiser les situations qui provoquent le besoin de faire des choix. Ces événements représentent des facteurs d'influence ayant un impact sur les individus et l'entreprise :



**FIGURE 2. 2: Les épreuves menant à la prise de décision dans l'industrie du vêtement**

Nous considérons que les tensions apparaissent quand certaines situations dérangent le cours des événements ou interpellent les individus. Elles provoquent un moment d'arrêt qui produit une réflexion ou une discussion, sans pour autant gagner en intensité. La tension permet de remettre en question le cours normal des choses, c'est une ouverture vers les échanges stimulants, une relation de partage. La tension est une contrariété qui permet un questionnement : si la pression sur les idées propres à chaque individu est trop grande, elle risque d'éclater et de se transformer en conflit. Nous retenons ici le concept de frustration vécue par un acteur comme déclencheur important pouvant mener à un conflit (Thomas, 1992).

### **2.6 Identification des types de conflits et modèles de résolution chez les dyades**

Pour comprendre le choix qui est privilégié parmi ces différents types de résolution de conflit, il est important d'identifier si le conflit entre les acteurs est compétitif ou collaboratif. Un conflit compétitif risque d'avoir un effet pervers et de rendre difficile la coopération. Un conflit collaboratif sous-entend la nécessité pour les membres des dyades d'aligner des cadres de référence communs (Schoemaker et Russo dans Hock, Kunreuther et Gunther,

2001) tout en étant conscient que ces cadres sont eux aussi à la fois un avantage (simplifier et organiser la réalité) et un inconvénient (ils peuvent devenir une prison).

Les différents types de conflit sont répertoriés comme suit (Papenhausen, 2006; Bazerman, 2006, Thomas, 1991):

- conflit de tâches : mésententes sur le contenu des décisions, différents dans les points de vue, idées et opinions;
- conflit personnel : incompatibilité de caractère, tension, agacement et animosité;
- conflit de confiance : acceptation d'inégalités liées à la compétence;
- conflit de normes : les façons de faire, les règles écrites ou non de l'organisation;
- conflit de jugement : les informations détenues et leur interprétation;
- conflit d'objectifs : la mission et la vision des gestionnaires sur l'avenir de leur entreprise.

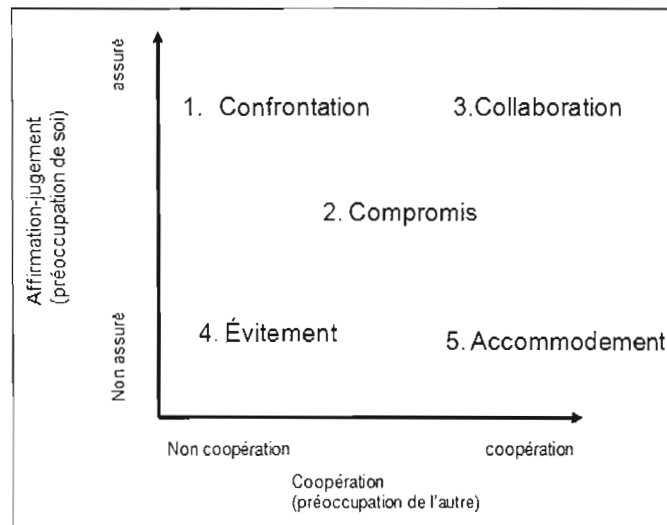
Le conflit d'objectifs nous intéresse particulièrement. Il pourra surgir même si créateurs et gestionnaires ont choisi de travailler ensemble et de partager un objectif commun. Dans certaines situations, l'individu prend le dessus sur le collectif et une conversation s'engage. Ces catégories sont appropriées en ce qu'elles sous-entendent la place importante du jugement et des émotions chez les acteurs faisant place à ce que Thomas nomme les enjeux cachés, qu'il est essentiel de déceler pour comprendre la collaboration (1991).

Quivy et Van Campenhoudt (2006) poussent plus loin l'identification du conflit en proposant de situer l'acteur social sur la dimension conflictuelle. Ils identifient quatre composantes au conflit :

- la capacité de discerner et de définir les enjeux de leur rapport social (enjeux économiques, politiques, sociaux ou culturels);
- la capacité de percevoir les règles du jeu et de les remettre en question (lucidité et capacité des acteurs d'évaluer les normes écrites ou non écrites);
- la possibilité de se servir de sa marge de liberté (s'en servir ou ne pas s'en servir de peur de contrarier l'autre);

- la propension à utiliser ses atouts pour faire valoir son point de vue (capacité à se faire entendre).

Compte tenu du choix de cogestion, c'est l'omni présence de ces conflits qui constitue un réel défi pour les membres de la dyade. Lorsque le conflit éclate, créateur et gestionnaire doivent trouver le moyen de parvenir à s'entendre. La théorie du conflit propose cinq modèles de résolution des conflits :



Adapté de Rubel & Thomas, 1976

**FIGURE 2. 3: La théorie du conflit**

Selon les modèles de résolution de conflit (figure 2.3) qui vont de la situation gagnante (*win-win*) à la situation perdante (*lose-lose*), le compromis est la situation médiane. Le compromis est une situation « d'accord » qui laisse les deux acteurs en partie insatisfaits, semi-frustrés, et qui sous-entend une collaboration. Elle correspond à la réalité de tout individu vivant en société et observée dans plusieurs entreprises. Rappelons-nous que dans certaines circonstances, c'est le cas qui nous intéresse, les individus doivent parvenir à une décision; la collaboration est donc souvent indispensable. Cela nous amène à aborder le sujet sous l'angle

de l'importance des ententes tacites qui existent entre les individus. Au moment de négocier des choix, les raisonnements sont à la fois rationnels (choisir selon le meilleur choix économique) et normatifs (tenir compte des conséquences de ces choix). C'est la combinaison de ces deux éléments qui constitue l'intention à laquelle s'ajoute l'émotion.

Parce que le processus de décision chez les membres de nos dyades est conflictuel, Thomas permet de comprendre comment des gens aussi différents que le créateur et le gestionnaire s'entendent sur des sujets aussi importants.

### ***2.7 L'entente : un point critique***

L'une des spécificités de nos cas est que les membres de la dyade doivent faire un effort permanent pour s'entendre. Lorsque les tensions s'intensifient et que le conflit éclate, les individus entrent dans un processus particulier de négociation. Rappelons le contexte singulier de notre terrain où les membres de la dyade n'ont d'autre choix que de parvenir à l'entente, sans quoi la collection n'est pas mise en marché et la compagnie risque de devoir cesser ses activités. Cette entente est une mise en commun des valeurs du créateur et des valeurs du gestionnaire qui vont puiser dans leur mémoire afin d'évaluer diverses possibilités. Cet exercice leur permet de reconnaître des expériences familières et de faire le lien entre le passé, le présent et le futur des collections (Borges, Pino et al., 2006). Les enjeux sont exposés, les solutions évaluées et il est alors possible que les employés qui entourent le créateur et le gestionnaire expriment leurs opinions.

L'autre élément caractéristique de notre terrain est que le créateur et le gestionnaire doivent être heureux de la décision prise. Cette notion de satisfaction est essentielle puisque la cogestion s'opère à long terme, ce qui nécessite une bonne dose d'adaptabilité aux conséquences de la décision. À cet effet, nous nous appuyons sur certaines études mentionnées précédemment qui confirment que la diversité améliore la qualité de la décision et par le fait même, la performance de l'organisation (Cheng, Lockett et al., 2003).



Le fait de devoir trouver une solution avant la fin d'une réunion peut être problématique en ce que la solution trouvée ne sera pas nécessairement optimale. De plus, la plupart des décisions qui mènent à la commercialisation du produit sont prises dans le climat d'incertitude que représente la performance future de la collection (Borges, Pino et al., 2006). Sans qu'il soit possible de connaître la réaction future des acheteurs et consommateurs, les conditions sont particulières :

- il faut évaluer différents scénarios,
- se camper dans sa croyance (qu'elle soit vraie ou non) et,
- aller chercher des informations pour mieux décider.

Les réunions de merchandising sont le point culminant de l'union des personnalités divergentes, le lieu où l'on partage et assimile ensemble les informations. Le contexte (l'organisation) est le même, mais chaque individu a sa propre façon de voir les choses. Il faut parvenir à réduire les disparités art/commerce.

Le consensus correspond au lieu commun dans lequel créateur et gestionnaire se retrouvent (Borges, Pino et al., 2006). La raison d'être des dyades créateur/gestionnaire est de parvenir à s'entendre pour justifier la poursuite de la cogestion : tous deux ayant beaucoup à perdre ou à gagner lors des négociations, ce qui explique peut-être pourquoi il arrive que l'on implique dans cette dynamique une troisième partie qui facilitera le consensus.

Rappelons que créateurs et gestionnaires ont des formations et priorités différentes. Les recherches menées sur le sujet ont permis de prouver que la compétence et les fonctions différentes augmentent les conflits dans un groupe (Michie, Dooley et Fryxell, 2006). Mais les choix de mode de règlement de conflits, leurs causes et leurs implications demandent encore à être étudiés.

### **Pertinence de l'observation des ententes pour justifier la cogestion créateur / gestionnaire**

La situation de cogestion créateur / gestionnaire représente une constante possibilité de mésentente, elle représente également une constante possibilité de négociation. Créateurs et gestionnaires ont des intérêts qui sont parfois divergents mais qui peuvent et doivent se rencontrer en vue d'une négociation profitable à l'ensemble de l'organisation. Chacun se présente à une réunion avec une idée préconçue, chacun entre dans la négociation avec sa position, liée à ses valeurs personnelles (les dimensions de Thomas, 1992), ses désirs et incertitudes (Beach, 1997; Hastie et Dawes, 2000) et chacun observe la position de l'autre. À ce sujet, nous bénéficions des réflexions de Thomas sur les conflits et négociations afin de cerner et décrire le cheminement de la prise de décision.

Nous avons choisi d'étudier le conflit selon le volet processuel davantage que par la structure du système qui le définit. Le modèle processuel s'intéresse au raisonnement derrière les comportements. Thomas (1992) explique qu'il est construit autour des éléments suivants : la conscience du conflit, la réflexion et l'émotion, les intentions et le comportement. Pour analyser ces éléments, nous avons développé une série de grilles d'observations qui permettent de répertorier et de classer les enjeux qui mènent au conflit et à la négociation (appendice E).

Nous vérifions de façon empirique comment se déroule la prise de décision en tenant compte de ces réalités. La dynamique est complexe et nous devons donc cibler nos observations selon un angle précis d'analyse. Précisons à cet effet que notre intérêt porte sur l'ensemble des cinq modèles de résolution de conflits (les modèles furent décrits dans la section 1.5). Nous reconnaissons que la situation de collaboration est normalement souhaitable (gagnant-gagnant) et qu'elle est normalement présente dans les organisations qui opèrent dans une visée à long terme, qui sont gérées par des visionnaires; il est néanmoins important de vérifier si la réalité en fait état. Au-delà de l'observation des modèles pour analyser l'évolution de la prise de décision et le consensus, il est essentiel d'identifier certains autres facteurs spécifiques. Nous souhaitons ainsi voir :

- s'il existe un réel partage du travail entre créateur et gestionnaire,
- si ces derniers sont vraiment égaux (position hiérarchique dans l'organisation),
- s'il existe une compétition entre eux sur des sujets précis (par exemple, la couverture médiatique),
- si la collaboration est possible dans un contexte où les décisions doivent se prendre dans un court laps de temps (la réunion MM),
- s'il y a l'existence d'un transfert d'influence d'un membre à l'autre (*team membre exchange*) (Pearce et Conger, 2003),
- si créateurs et gestionnaires acceptent de modifier leurs opinions, voire même la collection, pour le bien de l'organisation.

Enfin, pour comprendre la dynamique de la cogestion dans la prise de décision, nous devons tenir compte autant des ententes qui existent entre les individus que de l'environnement dans lequel elle se fait. Nous devons chercher à comprendre les comportements des deux personnes avant et pendant la prise de décision. Les ententes sont en effet les bases formelles et informelles qui sous-tendent le processus de décision, les éléments du contexte dans lequel les membres de la dyade évoluent. Nous pouvons nous en servir pour comprendre sans toutefois chercher à les expliquer (notre approche est managériale et non psychologique). C'est en suivant un cadre méthodologique précis que nous cherchons à préciser ces aspects de la dynamique de cogestion dans la prise de décision. C'est ce dont nous ferons état dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

La possibilité d'une cogestion entre deux personnalités diamétralement opposées, mais aux compétences complémentaires, est sensée. Elle est cependant loin d'être évidente dans la pratique. Ce paradoxe entre ce qui est essentiel à une bonne gestion et ce qui peut sembler impossible à vivre nous amène à chercher à comprendre comment cette réalité se vit dans le quotidien de certaines entreprises mode-habillement. Ce quotidien se traduit par la nécessité de prendre des décisions et de faire des choix.

Pour comprendre le processus de décision en situation de cogestion, nous avons étudié trois dyades créateurs/gestionnaires dans l'industrie mode-habillement. Les dyades retenues exercent une cogestion volontaire, horizontale et permanente avec succès depuis plusieurs années. La particularité de ces dyades sont : (1) les personnalités fondamentalement contradictoires des créateurs et des gestionnaires et (2) l'obligation de parvenir à une entente et d'assurer ainsi la survie de l'organisation. Nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

En quoi la cogestion représente-elle un défi pour les dyades créateur / gestionnaire dans l'industrie mode-habillement?

1. La cogestion comme défi : Quelles sont les caractéristiques de cette cogestion?
2. La cogestion comme système : Quels sont les facteurs influençant les modalités de cette cogestion?
3. La cogestion comme dynamique : Comment évolue cette cogestion?

Pour répondre à ces questions, nous devons explorer et comprendre les caractéristiques et intérêts de chacun des membres de la dyade lors de la prise de décision. Nous devons

également identifier les contraintes auxquelles les individus font face au moment de faire des choix. La première question permet d'identifier les caractéristiques des créateurs et des gestionnaires de même que le contexte qui circonscrit et définit les conditions dans lesquelles se prennent les décisions. La deuxième question permet d'exposer les modalités d'un choix de gestion si complexe et, la troisième question permet de voir s'il existe un modèle de prise de décision en cogestion.

La situation de cogestion créateur / gestionnaire présente une constante possibilité de mésentente, elle présente également une constante possibilité de négociation. Créateurs et gestionnaires ont des intérêts qui sont parfois divergents mais qui peuvent et doivent se rencontrer en vue d'une négociation profitable à l'ensemble de l'organisation. Chacun se présente à une réunion avec une idée préconçue, chacun entre dans la négociation avec sa position, liée à ses valeurs personnelles (les dimensions de Thomas, 1992), ses désirs et incertitudes (Beach, 1997; Hastie et Dawes, 2000) et chacun observe la position de l'autre.

Nous avons choisi d'étudier le défi que présentent la gestion et la prise de décision de nos dyades en nous appuyant sur la théorie du conflit que nous voyons selon le volet processuel davantage que par la structure du système qui le définit. Le modèle processuel s'intéresse au raisonnement derrière les comportements. Thomas (1992) explique qu'il est construit autour des éléments suivants : la conscience du conflit, la réflexion et l'émotion, les intentions et le comportement. Pour analyser ces éléments, nous avons développé une série de grilles d'observation qui permettent de répertorier et de classer les enjeux qui mènent au conflit et à la négociation (appendice E). Nous devons ensuite vérifier de façon empirique comment se déroule la prise de décision en tenant compte de ces réalités. La dynamique est complexe et nous devons donc cibler nos observations selon un angle précis d'analyse.

Pour y arriver, nous avons privilégié l'étude longitudinale de trois cas d'un même secteur d'activités afin de saisir le processus qui mène à la décision, de même que les caractéristiques des individus et les contraintes auxquelles ils doivent faire face.

Peu de recherches empiriques font état des observations en temps réel du déroulement de la prise de décision, pas plus que des observations en temps réel de la dynamique de collaboration entre créateurs et gestionnaires. Ce travail de longue haleine réalisé pendant plusieurs mois a permis de vérifier les actions et réactions des individus et les choix de modèles de résolution de conflits favorisés.

Dans ce chapitre, nous exposons notre design de recherche. Dans un premier temps, nous clarifions les objectifs visés. Par la suite, nous justifions notre échantillonnage en lien avec l'unité d'analyse : la sélection des cas retenus en exposant les critères qui assurent que les données sont comparables. Puis, nous spécifions le contexte dans lequel se déroule la collecte de données : les entrevues et observations. Enfin, nous justifions le choix de l'étude longitudinale et identifions les variables retenues pour l'analyse et présentons le résultat : le répertoire de décisions.

### ***3.1 Méthodologie et design de recherche***

Une recherche exploratoire permet le contact personnel avec le phénomène étudié : le voir de l'intérieur et l'interpréter. Ce type de recherche permet de suivre un phénomène pour le comprendre. Notre étude focalise sur ce que font naturellement les décideurs au moment de prendre des décisions au lieu de théoriser sur ce qu'ils devraient faire (approche normative) ou de se concentrer sur le sens qu'ils donnent à ces choix (approche *behaviourale*) (Holton et Naquin, 2005). Les décisions sont prises par deux individus, et sont parfois partagées avec d'autres acteurs (employés ou consultants) dans un contexte particulier à un moment précis. Nous devons tenir compte de cette réalité:

[...] the behaviour of a person in an organization is constrained by the position he or she holds in that organization, meaning that decision making in organization is strongly influenced by the structure and norms of the organization and that decision makers do not entertain the full array of options that an outsider might consider available (Holton et Naquin, 2005, p. 266).

Notre objectif est de nous rapprocher de la pratique pour améliorer non pas la décision, mais notre compréhension de la prise de décision en cogestion. Pour ce faire, nous devons tenir compte de l'histoire des individus et de l'organisation, et décrire leur réalité passée et

présente tout en interrogeant les acteurs et en observant les différents comportements, et ce, en tenant compte du contexte. La complexité des conditions dans lesquelles se prennent les décisions justifie de devoir nous concentrer sur des aspects particuliers à notre terrain.

### **Le devis de recherche**

Stratégie de recherche : des études de cas.

Unité d'analyse : la prise des décisions de merchandising.

Niveau d'analyse : la dyade de dirigeants.

Unité d'observation : la réunion de merchandising.

Échantillon :

- trois dyades sont examinées.
- observation d'un minimum de trois réunions (*meeting de merchandising* ou MM) pour chaque dyade.

Sources de données : une collecte de données multiples via :

- les entrevues individuelles avec les membres de la dyade,
- l'observation non participante.

Notre échantillon (trois dyades dans trois entreprises différentes) permet d'utiles comparaisons. Le choix de se concentrer sur le *meeting de merchandising* permet une riche collecte de données sur des moments forts de la vie organisationnelle. Ces réunions sont des points de passage obligatoires où les conflits sont particulièrement apparents. L'étude de cas est la méthode adéquate pour aborder le comment et le pourquoi (Yin, 1989; Thiétart, 2003).

Elle permet:

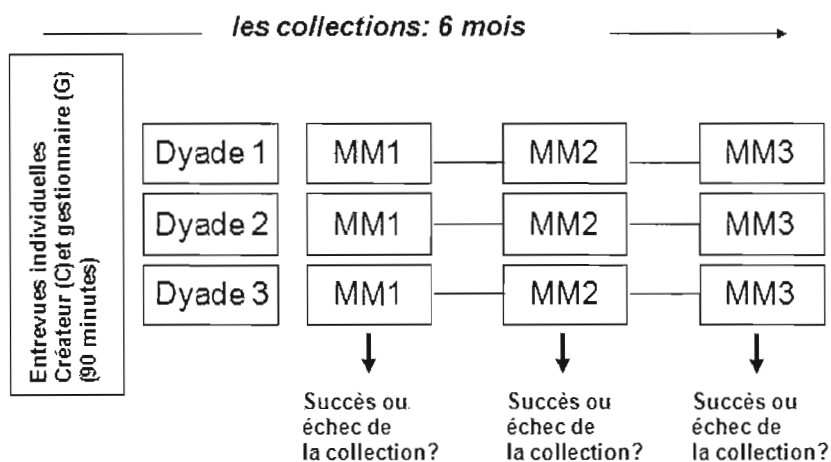
- d'étudier un phénomène contemporain en temps réel (les choix finaux sur une collection, pendant le MM);
- de comparer le discours des participants (informations recueillies lors des entrevues réalisées avec les membres de la dyade) avec les actions (comment ils réagissent pendant le MM);
- d'utiliser de multiples sources (plusieurs cas et plusieurs MM).

Le travail d'observation participante combiné à l'expérience pratique du terrain de la chercheure par son activité professionnelle assure une validité aux données. Aux informations obtenues lors des entrevues s'ajoutent nos observations sur le déroulement de la prise de décision afin de pouvoir en comprendre le cheminement, le décrire et valider le discours des membres des dyades.

### Le design de recherche

Nous étudions l'évolution dans le temps des prises de décision. Une entrevue individuelle en profondeur avec chaque membre de la dyade est suivie de nombreuses heures d'observations pendant lesquelles les participants (créateur, gestionnaire et autres employés ou consultants) examinent le produit qui sera mis en marché et discutent.

Les MM se répètent afin de permettre les modifications nécessaires et de poursuivre la réflexion sur le produit final. Le produit final qui sera distribué sur le marché est le résultat de l'entente entre création et gestion :



MM: merchandising meeting

**FIGURE 3. 1: design de recherche**



### **Justification et sélection des cas**

Nous choisissons délibérément de nous concentrer sur les dyades créateur-gestionnaire qui incluent les deux acteurs des trois piliers de l'industrie les plus naturellement en opposition. Dans les trois cas, la conception des produits et les opérations de commercialisation sont réalisées à la maison-mère. Bien que la confection soit majoritairement délocalisée pour la plupart des entreprises canadiennes, nos trois entreprises produisent, du moins partiellement, au Québec.

Nous rejetons l'étude d'un seul cas en profondeur. Le fait d'étudier trois organisations nous permet de maximiser notre degré de certitude, de recueillir suffisamment d'informations et de procéder par comparaison. Le fait d'examiner autant de cas différents à des moments différents permet d'amasser des données plus nuancées et riches. Deux cas peuvent représenter un terrain suffisamment riche, mais le cas additionnel permet de comparer, de valider ou de conforter nos découvertes.

Pour notre recherche, nous choisissons de limiter les variables liées à l'organisation en ne retenant que des entreprises du secteur mode-habillement qui présentent une certaine uniformité structurelle afin de nous concentrer sur les individus et la prise de décision elle-même. Dans un souci d'uniformité lors de la collecte des données, les entreprises retenues sont comparables entre elles :

- un même secteur d'activité;
- le lien parental entre les membres des dyades (cet élément n'ayant pas été prévu lors de la sélection initiale des entreprises);
- les trois entreprises sont en opération depuis un minimum de 15 ans;
- la cogestion est permanente, volontaire et appliquée depuis un minimum de 7 ans;
- les maisons-mères sont situées dans une même ville;

### **La prise de décision par une dyade créateur / gestionnaire**

Prendre une décision, c'est choisir une action pour atteindre un but ou éviter une situation (Hastie et Dawes, 2001). Pour nos acteurs, le but est de réaliser des profits, d'obtenir une reconnaissance sur le marché, de tenter de se distinguer, de faire sa marque et d'éviter de sombrer dans l'oubli. Cela se fait souvent en manipulant les informations et parfois les émotions afin de parvenir à une solution.

Notre travail porte sur un type particulier de décision et non sur l'ensemble des décisions prises au quotidien par les membres de la dyade. Afin de répondre à nos questions, nous avons précisé le type de décision étudiée, l'entente qui en résulte et le contexte particulier dans lequel elle est prise (le *merchandising meeting*). Ces choix de décision et de contexte procurent des balises à notre travail et permettent que les décisions aient un minimum de similitude.

La collecte des données a été réalisée via les entrevues et observations, enregistrées et retranscrites par le chercheur. Les entrevues individuelles ont été réalisées avec les trois créateurs et les trois gestionnaires avant les observations. D'un point de vue éthique, une entente de confidentialité (formulaire de consentement requis et approuvé par le doctorat conjoint) a été signée avec les participants, ajoutons que lors de la présentation des cas, l'anonymat sera bien protégé. Le formulaire de consentement a été signé lors de la première rencontre.

### **Les entrevues**

Les entrevues individuelles sont le récit des créateurs et gestionnaires, le moment où ils nous racontent comment ils perçoivent leur réalité. Elles servent à faire le portrait de l'entreprise, des individus et de leur relation. Une première entrevue formelle, individuelle avec chacun des membres de la dyade, permet de mieux les connaître (leurs fonctions respectives, formation professionnelle de même que leurs attentes et passions) et de comprendre pourquoi ils ont choisi de travailler en cogestion, et qu'elles sont les implications de ce choix. La liste des questions d'entrevues est disponible en appendice F.

D'autres, ponctuelles, ont été réalisées dans les moments précédant ou suivant immédiatement les observations de *merchandising meeting* selon la disponibilité, ou parfois à la demande, des gestionnaires et créateurs.

### Les observations

Le noyau d'une entreprise de mode est sa collection et le *merchandising meeting* est la réunion qui suit le développement de chacune de ces collections, l'étape essentielle qui mène à la commercialisation de la collection. L'intérêt de notre terrain est triple :

1. les dirigeants doivent parvenir à une décision finale à la fin de la rencontre. Créateur et gestionnaire se présentent à cette rencontre avec leur propre position sur le produit. Nous tentons de comprendre :
  - a. la dynamique de cogestion
  - b. le cheminement qui mène à la décision finale et
  - c. si cette dernière diffère de leur position initiale;
2. il permet d'observer la gestion de conflit et les négociations en temps réel, dans une situation réelle et non en laboratoire;
3. et d'étudier un même type de décision, à répétition, par des dyades différentes au lieu d'étudier différentes décisions par une même dyade.

Avant et après chaque observation, nous avons : (1) établi les conditions dans lesquelles se situe la prise de décision, (2) discuté avec les individus afin d'évaluer les résultats, à savoir la performance de la collection<sup>2</sup>. Quelques brèves discussions individuelles ont permis de les questionner sur leurs attentes face aux réunions et de recevoir leur feedback suite au MM. Les observations s'étendent sur une dizaine de mois et sont réalisées au bureau chef des entreprises. Elles nous permettent de pénétrer dans cette réalité et de voir si leurs agissements

---

<sup>2</sup> La performance de la collection: Performer, c'est atteindre et même dépasser les objectifs réalisables fixés (Knott & Neilson, 2006). Dans le cas des entreprises de mode, chaque collection doit atteindre les objectifs de vente projetés afin de pouvoir non seulement réaliser la prochaine collection, mais aussi, assurer la survie de l'entreprise. Le MM représente le moment clé, l'activité cruciale où l'on décide de l'élément essentiel sur lequel repose la réussite de l'organisation, soit la nouvelle collection. La réaction des clients i.e. le volume de vente réalisé, dépend des choix retenus lors de cette rencontre.

et réactions sont le reflet de leurs perceptions (est-ce qu'ils font ce qu'ils disent faire). Elles permettent d'observer la prise de décision et de comparer le discours des acteurs avec ce qui se passe dans la réalité, en plus d'observer les interactions avec les autres employés.

Les notes prises lors du MM ont été par la suite analysées à l'aide des grilles d'observation que nous avons développées. Cet exercice permet une réflexion sur l'objet observé et un recul nécessaire à la compréhension du phénomène étudié. En plus d'examiner chaque prise de décision à un moment précis et d'y repérer le modèle d'entente favorisé (modèle statique de Thomas), nous étudions l'ensemble des prises de décision qui constituent le flux décisionnel.

### **Une décision sur la collection : le *merchandising meeting* (MM)**

Nous avons fait le choix de n'observer qu'un élément précis de la vie des dyades : la rencontre où la création présente à la gestion la collection et où les membres de la dyade doivent faire des choix qui rendent possible la mise en marché du produit. Compte tenu de cette particularité, nous limitons la variabilité dans le type de décision étudiée et évitons ainsi de devoir comparer des prises de décision d'ampleur ou de portée toutes à fait différentes (i.e. acheter un nouvel ordinateur, négocier une marge de crédit ou lancer une campagne publicitaire).

### **3.2 La collecte et la codification des données**

Afin de nous assurer de conserver les données complémentaires pertinentes, i.e. celles qui permettent de répondre à nos questions de départ<sup>3</sup>, nous avons élaboré, tel que mentionné, des grilles d'observations (appendice E), elles permettent de retenir les éléments précis et de nous concentrer sur le quoi (qui fait les choix, quels choix) et le comment (modèles retenus pour parvenir à l'entente). C'est à travers l'accumulation de ces données que nous cherchons à voir en quoi les dyades se ressemblent et en quoi elles diffèrent. Ces grilles permettent d'évaluer

---

<sup>3</sup> En quoi la cogestion représente-elle un défi pour les dyades créateur / gestionnaire dans l'industrie mode-habillement?

1. La cogestion comme défi : Quelles sont les caractéristiques de cette cogestion?
2. La cogestion comme système : Quels sont les facteurs influençant les modalités de cette cogestion?
3. La cogestion comme dynamique : Comment évolue cette cogestion?

les différentes variables et de sélectionner parmi celles-ci les plus pertinentes à notre réflexion.

### 3.2.1 Les variables retenues

Devant l'abondance et la complexité des données disponibles, il est essentiel de répertorier, mais surtout, de classer les diverses informations cumulées lors des observations. Afin de demeurer concentré sur l'objet de notre recherche, nous avons voulu tenir compte du fait qu'au moment de prendre des décisions, les membres de la dyade font face ou non à un malaise (décision avec ou sans tension) qui peut ou non dégénérer en conflit. Les variables que nous avons choisi de retenir pour catégoriser nos prises de décision représentent ces possibles situations et permettent de dresser un portrait de la situation. Le tableau qui suit présente les variables représentatives de notre terrain. Elles sont contenues dans le Répertoire des décisions (appendice L), et nous y avons ajouté une brève définition. L'exercice qui consiste à définir les prises de décision permet d'éviter au maximum les biais d'interprétation lors des observations.

***TABLEAU 3. 1: Les variables du répertoire des décisions***

1. Référence : identification du cas – identification du MM – référence NVivo
2. Décision/conséquence : classification descriptive globale de la décision
3. Présence ou non d'un malaise ou d'une tension lors de la décision
4. Importance de la décision : (1) forte (2) moyenne (3) faible
5. Catégorie de décision :  (1) en groupe (influences mutuelles-négociation-aide technologique) (2) individuelle (décision qui résulte des négociations) (3) managériale (prise seul ou en groupe : décision qui réfère à l'environnement externe, la complexité du contexte et les impacts de la décision.)
6. Thèmes de la décision: (1) économique/financière (2) culturelle

- (3) politique
- (4) sociale
- (5) personnelle
- (6) opérationnelle

7. Pourquoi l'accord :

- (1) convention (entente réciproque entre différentes logiques-coordonner et rendre légitimes les actions-harmonisation des idées-compréhension)
- (2) coopération tacite (mise en commun-aider-contribuer-échange d'une certaine durée entre parties inégales)
- (3) fatigue/abandon
- (4) culturel
- (5) enjeux cachés
- (6) égocentrique

8. Élément d'évaluation :

- (1) pouvoir décisionnel
- (2) information
- (3) motivation
- (4) structure

9. Qui gagne :

- (0) aucun
- (1) créateur
- (2) gestionnaire

10. Identification de la tension : le déclencheur du malaise ou de la tension

11. Type de conflit:

- (1) Tâches (contenu des décisions, points de vue, idées et opinions)
- (2) Objectifs (intérêts, mission et vision de C et G sur l'avenir de leur entreprise – risque d'incompatibilité)
- (3) Confiance (acceptation d'inégalités liées à la compétence)
- (4) Personnel (incompatibilité de caractère, tension, agacement et animosité)
- (5) Normes (façons de faire, règles écrites ou non de l'organisation – comment devrait agir l'autre)
- (6) Jugement (informations détenues et leur interprétation – différends sur les enjeux - critique devant l'incertitude-biais)

12. Sujet de mésentente : pourquoi la tension

13. Principal argument du créateur

14. Principal argument du gestionnaire

15. Références passées /biais : habitudes - normes – façons de faire - qui influencent le jugement

16. État d'esprit/humeur/émotion : du créateur et/ou du gestionnaire (climat général)

17. 18.19. Actions/résolution de conflit | modèles de résolution de conflits (Thomas) :

- (1.9) Confrontation (obtenir satisfaction au détriment de l'autre)

- (5.5) Compromis (satisfaction modérée et incomplète pour les 2 parties)
- (9.9) Collaboration (tentative de pleinement satisfaire les 2 parties)
- (1.1) Évitement (ignorer et négliger les préoccupations de l'autre)
- (9.1) Accommodement (satisfaire l'autre contre sa propre satisfaction)
  
- 20. Options de départ/solution finale : ce qui aurait pu être fait/ce qui a été fait
  
- 21. Résultat (modèles de Thomas) : ambiance suite à cette décision
  
- 22. Manœuvres, stratégies et tactiques :
  - (1) persuasion - *gentle persuasion* (échanger-influencer-convaincre)
  - (2) regret (référer aux erreurs passées)
  - (3) utilisation de préambules (présenter et expliquer aux autres)
  - (4) tour de table (demander l'avis de tous)
  - (5) diversion (faire du bruit – blaguer- changer de sujet)
  - (6) accumulation de détails (excès - désintéret – signifier d'accélérer)
  - (7) s'applaudir, se féliciter mutuellement
  - (8) abandon momentané / laissez-faire (éviter une trop grande frustration de l'autre)

Pour définir ces variables, il importe de les remettre dans leur contexte : les variables se définissant selon le cas et le moment. L'importance de la décision est liée au sujet de la réunion. Plus elle porte directement sur les choix de commercialisation et les impacts monétaires, plus elle sera de forte importance. Par exemple, le choix d'annuler un modèle ou non est de forte importance, le choix des couleurs à offrir dans un modèle est de moyenne importance et l'ajout d'un détail au vêtement est de faible importance.

Les variables permettent de dresser un tableau de la prise de décision en cogestion. Elles permettent de :

- décrire la situation, définir le contexte :
  - présence de tension (variable 3)
  - importance de la décision (variable 4)
  - catégorie de décision (variable 5)
  - identification de la tension (variable 10)
  - type de conflit (variable 11)
  - sujet de mésentente (variable 12)
- souligner les enjeux :
  - thème de la décision (variable 6)

- éléments d'évaluation (variable 8)
- références passées (variable 15)
- option de départ / solution finale (variable 20)
- suivre la négociation qui mène à l'entente :
  - arguments des créateurs et gestionnaires (variables 13-14)
  - état d'esprit (variable 16)
  - manœuvres, stratégies et tactiques (variable 22)
  - actions / modèle de résolution de conflits (variable 17)
  - gagnant (variable 9)
  - justification de l'accord (variable 7)
  - résultats / climat suite à l'entente (variable 21)

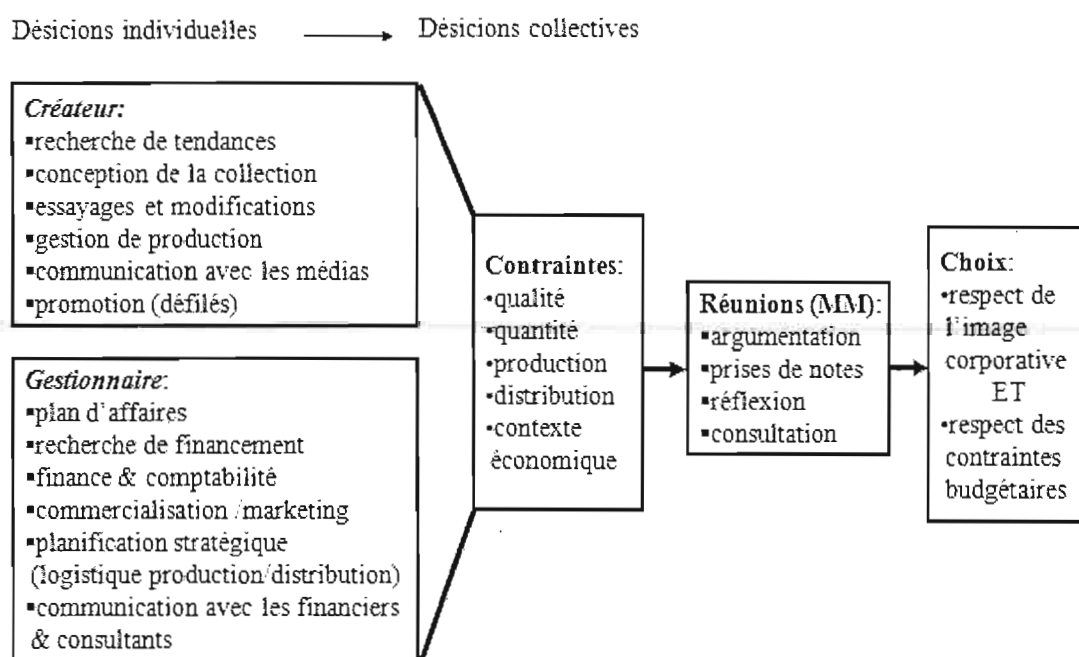
Pour l'analyse qui suit, nous retenons les combinaisons de variables les plus pertinentes et explicites pour répondre à nos questions.

Chaque dyade observée représentant un cas, nous travaillons avec trois bases de données différentes. Dans les prochains chapitres, nous allons présenter ces différentes entreprises et les comparer entre elles. Nous allons faire le portrait des individus et de leur relation lors des MM. La description de l'évolution de la prise de décision et des choix de modèles de gestion de conflits qui seront favorisés par les créateurs et gestionnaires constituent le noyau de la présentation de ces cas. L'objectif est de réaliser une analyse des différents contenus, de comprendre et comparer les cas, et de voir si quelque chose s'ajoute ou diffère. Notre travail consiste à traiter ces données pour à la fois, repérer des patterns (séquences) et réaliser des parallèles entre les différents cas. L'analyse du contenu a été rendue possible grâce au logiciel NVivo. Cette méthode d'analyse de contenu convient à notre travail et permet d'atteindre nos objectifs d'analyse des réactions latentes à une décision (Quivy et Van Campenhoudt, 2006).



### 3.3 Le défi de la cogestion : la prise de décision

Nous avons réalisé une étude longitudinale qui consiste à suivre nos dyades pendant plusieurs mois, dans le but de repérer les modèles de résolution de conflits utilisés par les créateurs et gestionnaires et comprendre la cogestion et la prise de décision. Des décisions qui se répètent dans le temps dans un même contexte : le MM. Nous cherchons à décrire comment évolue la prise de décision et vérifier s'il existe ou non un modèle ou des modèles différents pour chacune des dyades. La figure 3.2 nous permet d'identifier les phases de la prise de décision, le passage du choix individuel au choix collectif. Elle permet de saisir les principales fonctions des créateurs et des gestionnaires, les contraintes qui modulent les décisions, et de justifier la tenue de réunions qui permettent une réflexion sur ces choix.



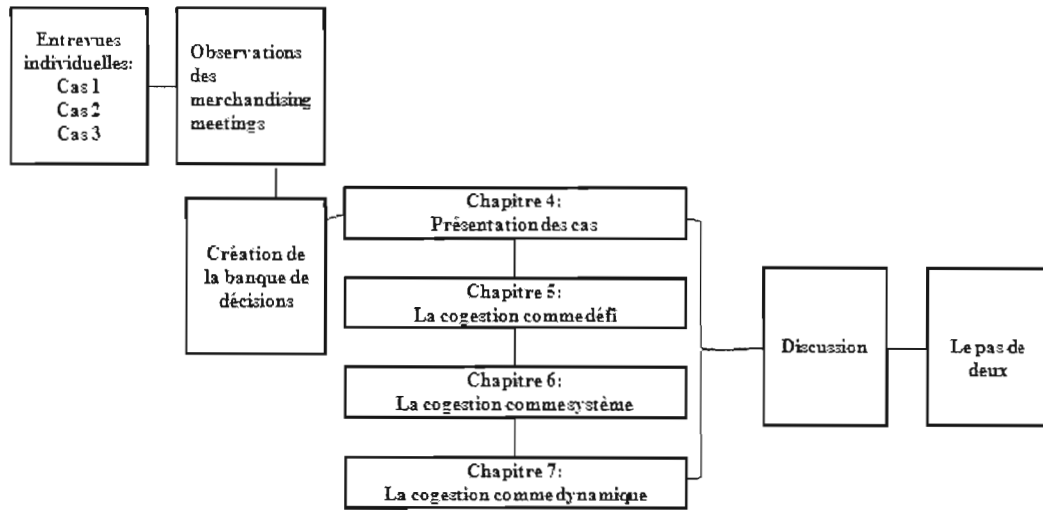
**FIGURE 3. 2: La prise de décision dans l'industrie mode-habillement**

Au-delà de cette image globale des responsabilités propres aux créateurs et gestionnaires et des contraintes qui façonnent la prise de décision, les phases sont ponctuées d'obstacles et de négociations.

### 3.3.1 Le répertoire des décisions

Notre démarche se traduit par un effort pour définir et structurer nos variables d'observation et d'analyse qui a permis de constituer un répertoire de décision à partir duquel il est permis de proposer une interprétation des situations examinées, démarche riche et scientifiquement valide. Le répertoire des décisions (appendice L), élaboré suite aux entrevues et observations, identifie 324 décisions d'importance variable observées lors des MM et que nous avons jugées pertinentes à notre travail. Ces dernières sont classées par cas en respectant l'ordre chronologique. En plus de décrire brièvement la situation, chaque décision est minutieusement catégorisée selon des caractéristiques préétablies (section 3.2.1). Ce type de classification représente un risque de subjectivité impossible à éliminer complètement dans le cadre de cette recherche. Néanmoins, nous avons établi et respecté des critères et définitions qui nous ont permis d'en assurer la rigueur. Le travail de codification réalisé est considérable. Les éléments pertinents sont minutieusement spécifiés et mis en relation, tout en respectant le cadre des sous-questions et en favorisant la découverte d'éléments émergents. Ces qualités assurent une forte fidélité et une forte validité aux données comme aux résultats.

L'analyse inter-cas est délicate et afin d'éviter une analyse superficielle (Miles et Huberman, 2003) en plus des différentes matrices développées, nous avons recours au logiciel NVivo qui permet de repérer et d'évaluer les divers éléments caractéristiques essentiels à l'analyse et aux conclusions. L'intérêt principal du répertoire des décisions est qu'il nous permet de réaliser des graphiques (Excel et SPSS). Notre analyse demeure qualitative, mais ces graphiques représentent un ajout important à nos démonstrations et appuient nos conclusions. L'utilisation du logiciel NVivo répond à nos besoins puisqu'il permet de classer adéquatement les multiples données. C'est un support qui nous permet d'éviter de nous perdre si bien qu'une fois le terrain complété, les données retranscrites sont facilement repérables et disponibles pour l'analyse.

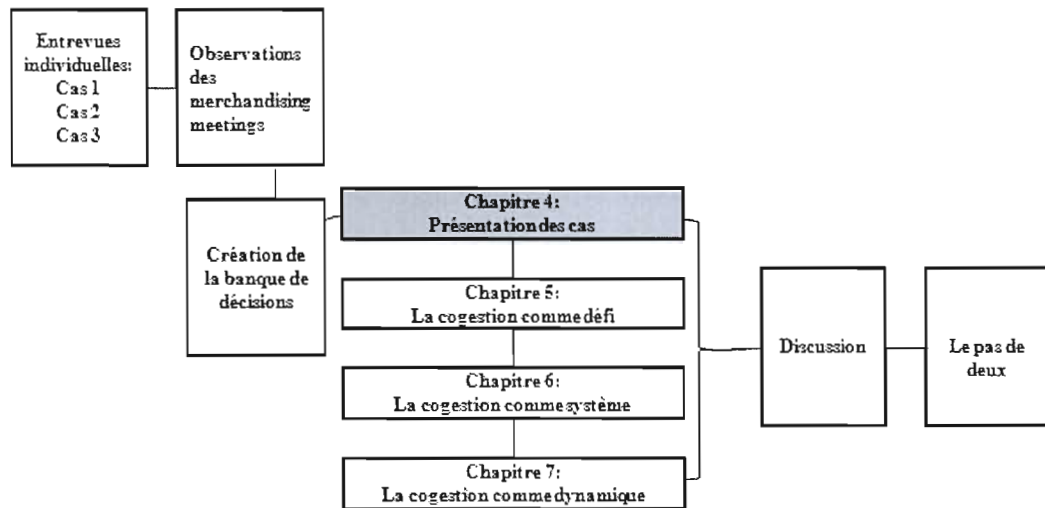


**FIGURE 3. 3: Méthodologie de la recherche**

Le prochain chapitre permet d'identifier les éléments pertinents de notre terrain. Avant d'exposer les données, nous allons d'abord présenter l'industrie mode-habillement et les trois cas : leur histoire, le contexte organisationnel et les individus en résumant les résultats des entrevues et observations.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES CAS



Ce chapitre permet en plus de présenter les cas de camper les individus dans leur contexte, de comprendre comment est vécue la cogestion. Malgré que les trois cas exercent dans un secteur similaire et que la cogestion soit exercée par des créateurs et gestionnaires, leur histoire, leur quotidien et leurs motivations diffèrent. Nous allons maintenant exposer en quoi les trois cas diffèrent et se ressemblent. Ce chapitre permet d'introduire en quoi la cogestion par une dyade créateur/gestionnaire est un défi et permet de répondre en partie à notre première question : les caractéristiques de cette cogestion. Toute la complexité de la cogestion passe par la description des trois cas, de leur entreprise, des créateurs et des gestionnaires qui les composent. Ce chapitre introduit la complexité de la cogestion à travers le contexte propre à chaque cas, le chapitre suivant identifie en profondeur les variables qui influencent la cogestion.

Il nous faut, avant de présenter nos cas, faire un bref survol de ce qu'est l'industrie puis nous expliquerons le *merchandising meeting* et comment il s'inscrit dans la vie de l'entreprise.

#### **4.1 Caractéristiques de l'industrie mode-habillement**

L'industrie de la mode n'est pas toujours considérée à sa juste valeur. Au-delà de l'éphémère, du ludique et du glamour, c'est une industrie importante dans l'économie mondiale. Elle se compose de trois volets distincts et complémentaires : la mode, l'habillement et le textile. Pour chaque volet, les formes organisationnelles sont multiples et variées afin de répondre à des marchés différents. Le haut de gamme côtoie le milieu de gamme et le bas de gamme dans des entreprises internationales bureaucratiques hautement hiérarchisées aussi bien que dans de petites entreprises quasi-artisanales.

Très souvent, la représentation que l'on se fait de cette industrie est liée à la représentation que nous avons du créateur (le designer de mode), artiste incompris, alors qu'il existe une réalité plus imposante en termes de distribution et bien présente dans la vie de tous. Le prêt-à-porter et les marques commerciales, eux aussi dessinés par des designers, constituent des produits moins spectaculaires, mais où l'intervention du marché est toutefois plus présente.

La place qu'occupe la mode dans l'histoire est passée d'une logique du pouvoir (discipline, savoir faire des grands couturiers, esthétisme), à une logique plus démocratique (arrivée du prêt-à-porter, accessibilité des collections, industrialisation) et à une logique de la demande et de la concurrence (individualisme, séduction de la clientèle) (Lipovetsky, 1987). Dernièrement, face à la nouvelle réalité qu'est la mondialisation, l'industrie se tourne vers les fusions/acquisitions ou le réseautage.

#### **La situation au Québec**

Depuis l'abolition des quotas (janvier 2005), les barrières à l'entrée sont quasi-inexistantes. L'entrée des produits étrangers est facilitée et illimitée. Une réalité qui cause la restructuration de l'industrie, de son canal de distribution. Sa lutte contre les forces du marché (Powell, 1990; Rock, 2003) l'oblige à se tourner vers l'extérieur, à avoir recours à

des intervenants externes qui facilitent le passage du produit jusqu'au consommateur final et assurent la survie de l'organisation. Le réseau est sa protection contre un environnement incertain, et ce, tout en espérant la participation de l'État sous forme de subventions ou autre support financier.

L'industrie du vêtement au Québec vit une profonde transformation. Alors qu'il y a une vingtaine d'années, l'activité principale de l'industrie portait sur la fabrication de produits vestimentaires, cette fonction s'est peu à peu démantelée et la confection est aujourd'hui majoritairement sous-traitée dans les pays asiatiques<sup>4</sup>. Le secteur perd peu à peu sa place de troisième plus grand employeur manufacturier au Québec. Les entreprises ont dû restructurer leur organisation pour se concentrer d'avantage sur les fonctions de conception, de logistique et de mise en marché des collections. Trois changements marquent cette importante période de transition : la mondialisation de l'industrie, la concentration des réseaux de distribution et le développement des technologies.

La mondialisation de l'industrie a permis l'ouverture des marchés au plan international ainsi que la formation de grands blocs commerciaux et la multiplication des accords commerciaux. Malheureusement, les effets négatifs se sont rapidement fait sentir : pertes importantes d'emplois dans la production, perte de compétitivité pour les entreprises locales et hausse des importations.

La concentration des réseaux de distribution a eu pour effet de créer des géants de la vente au détail, géants exerçant maintenant un contrôle exceptionnel sur le canal de distribution : les ventes au détail de vêtements sont concentrées dans ces chaînes, grands magasins et magasins à rabais. En fait, aujourd'hui, les magasins sont plus importants que les produits qu'ils proposent.

---

<sup>4</sup> Le schéma développé par le Ministère du développement économique de l'innovation et de l'exportation du Québec (MDEIE) (appendice B) permet de mieux comprendre la complexité de cette industrie.

Le développement des technologies modifie la façon de travailler les collections : des logiciels permettent de réaliser les dessins, patrons et gradations. La prise de commande se fait via EDI (*Electronic Data Interchange*), la distribution utilise les codes à barre et les réapprovisionnements sont facilités par l'analyse des ventes en temps réel. Les distances sont de moins en moins importantes. Pourtant seuls les puissants pouvant investir dans ces technologies peuvent se hisser au sommet.

Au cours des dernières décennies, les conditions économiques et la globalisation ont entraîné des modifications importantes dans l'organisation même de l'industrie de l'habillement; la principale étant que la confection est maintenant majoritairement délocalisée. Les volets design (création des collections) et commercialisation (fonctions marketing) demeurent toutefois au Canada. Ce sont les principales fonctions liées à la prise de décision. En 2010, l'industrie canadienne du vêtement est toujours en période de transition (Direction générale de l'industrie, Ministère des Finances de l'Économie et de la Recherche, Mission Industrie et Commerce, 2002; Industrie Canada, 2008).

### **Les conséquences**

- Nous constatons sans peine que l'offre est grandement supérieure à la demande et que, chose consternante, la standardisation des collections a atteint un niveau inégalé. Devant une telle situation, l'industrie n'a d'autre choix que de réagir et de s'ajuster pour survivre, ce qu'elle fait avec l'aide des gouvernements (promotion du fait au Canada, missions de groupes à l'étranger, représentation auprès des gouvernements étrangers). Désormais, il faut penser en termes de stratégies et développer des politiques commerciales et des plans d'action qui permettent de résister aux nouveaux venus tout en espérant développer des marchés étrangers. Les marques de commerce sont de plus en plus présentes, la pression pour des prix à la baisse est forte, et les détaillants indépendants sont de moins en moins nombreux. Les marques québécoises doivent se positionner et augmenter leur notoriété.

Les tendances prédominantes actuelles sont (1) l'intégration verticale dans un souci de mieux contrôler toutes les fonctions de la filière et (2) l'internationalisation des filières; le *sourcing*

se fait partout dans le monde et les collections sont disponibles aux quatre coins de la planète via un canal de distribution conventionnel ou par la vente en ligne. Cette industrie ne va pas disparaître, mais elle change peu à peu, se modifie, s'adapte à sa nouvelle réalité.

Chaque année, les entreprises commercialisent des collections de vêtements. Alors qu'auparavant les créateurs avaient un pouvoir, celui d'imposer des tendances aux consommateurs (pensons au New Look de Christian Dior en 1947), il est maintenant davantage question de proposer. Le dictat d'une mode à suivre par tous n'est plus. Les entreprises de mode sont à l'écoute du marché et tentent de répondre à ses demandes. On propose au consommateur des looks. Il sera guidé, mais pourra choisir de conserver ou d'éliminer des items. Les multiples tendances sont maintenant présentes en simultané sur le marché, mais le choix de consommation est individuel.

Cette nouvelle réalité est une arme à deux tranchants pour les entreprises de mode: elle rend plus agréable la création puisque les limites imposées par la contrainte de devoir suivre une tendance par saison sont éliminées, mais il devient difficile sans direction de concevoir une collection et espérer qu'elle soit bien accueillie, que la réaction des consommateurs soit positive. En effet, si le résultat final (la collection) ne plait pas, l'organisation est en péril. La pression est énorme puisque rien ne garantit que les décideurs, tant le créateur que le gestionnaire, fassent les bons choix. La nouvelle réalité est le manque de direction pour les entreprises et les consommateurs qui n'ont plus comme autrefois à respecter des tendances saisonnières banalisées.

### **Un contexte économique exceptionnel : la récession**

Il importe de préciser que notre recherche se déroule dans le contexte économique difficile d'une récession particulièrement longue et importante. L'industrie mondiale subit les contrecoups de cette situation. En Amérique du Nord la crise affecte surtout les États-Unis, toutes les entreprises ne sont pas touchées de la même façon. En février 2009, les ventes sur Internet se portent bien, les revenus de Wal-Mart ont grimpé, pendant que Sears Canada supprime 300 emplois et Macy's, 7000 postes. La situation au Canada n'est pas aussi



dramatique qu'aux États-Unis, mais comme la plupart des entreprises canadiennes exportent une part plus ou moins importante de leurs produits chez leurs voisins du sud, les effets peuvent être dévastateurs. En d'autres termes, l'effet de la récession sur les entreprises étudiées dépend en grande partie du volume d'affaires réalisé aux États-Unis, car les ventes sur le territoire canadien semblent moins affectées<sup>5</sup>. Notre terrain a débuté avec le début de cette crise qui a été omniprésente tout au long de notre travail de recherche avec des effets plus ou moins significatifs selon la période et le réseau de distribution. Les ventes au détail au Canada ont diminué, mais pour certaines entreprises, l'effet est à peu près nul.

Pour préciser l'ampleur de cette crise, ajoutons que l'Europe (berceau important de l'industrie mode-habillement) est grandement touchée, particulièrement dans les produits de luxe (on annonce la faillite de la maison Christian Lacroix en mai 2009). L'Asie est également touchée : au Japon, un pays riche, grand consommateur de produits de luxe, on annonce la fermeture de boutiques de marques de luxe (et la faillite de Yamamoto en octobre 2009). La Chine, nouveau marché en effervescence, connaît un important ralentissement. Partout, les consommateurs réduisent les achats de vêtements; partout, des postes sont supprimés. Le système mondial est affecté.

Cette situation s'ajoute aux bouleversements causés par la mondialisation dont nous avons fait état. Les effets négatifs de la récession pour les entreprises sont (1) un resserrement du crédit bancaire, (2) une diminution des revenus causée par la fermeture de plusieurs détaillants et une prolongation du paiement des comptes en souffrance, (3) une morosité généralisée, (4) une faible participation tant des fournisseurs que des clients aux foires commerciales, (5) la mise sur la glace des projets d'expansion (6) la disparition de plusieurs marques.

---

<sup>5</sup> Les entreprises étudiées sont privées, les états financiers ne sont pas disponibles.

Les effets positifs sont :

- (1) la possibilité d'une plus grande flexibilité de la part des fournisseurs de matières premières et des sous-traitants, ce qui signifie que certains acceptent des commandes aux quantités inférieures aux minimums habituellement requis<sup>6</sup>;
- (2) le moment pour certaines entreprises canadiennes de revoir leur mode de fonctionnement, en particulier la chaîne d'approvisionnement, et de reconsidérer produire une partie de leur collection localement (une stratégie hybride pour une plus grande souplesse);
- (3) une créativité intense qui donne des collections particulièrement belles (l'effet *wow* tant recherché dans l'industrie);
- (4) le ralentissement permet une période de réflexion sur la structure des entreprises et des collections;
- (5) le ralentissement favorise des rapprochements, de nouvelles alliances (chercher de nouveaux marchés et partenaires pour pallier aux pertes);
- (6) l'apparition de nouvelles opportunités de marché (remplacer les marques qui n'existent plus).

Une meilleure connaissance du contexte dans lequel évoluent nos entreprises permet de mieux comprendre certaines réactions ou décisions auxquelles nous avons pu assister dans le cadre du *merchandising meeting*.

#### **4.2 Le *merchandising meeting***

Les multiples réunions permettent aux membres de la dyade de partager l'information et de faire des choix cohérents avec les objectifs organisationnels (Torpman, 2004; Cucchi, 2006). Il est à noter que d'autres membres de l'organisation participent habituellement à cette rencontre lors de laquelle créateur et gestionnaire exposent alors leurs positions, échangent et interprètent la collection, et les participants s'expriment librement. Les motivations de chacun

---

<sup>6</sup> Cette pratique n'est toutefois pas généralisée, on remarque que certains fournisseurs et sous-traitants demeurent intransigeants.

seront perceptibles et vérifiables. L'intérêt de cette rencontre est qu'elle permet de partager les points de vue et de critiquer les positions, exercice qui se veut productif et constructif (Jehn et Shah, 1997).

La prise de décision est une activité à la fois individuelle et sociale. Dans l'industrie mode-habillement, le *merchandising meeting* (MM) est l'activité sociale, la rencontre où les différentes logiques sont en présence : le créateur, le gestionnaire et d'autres employés. C'est un lieu d'échange et de confrontation entre création et commercialisation. La culture de l'industrie de l'habillement veut que l'on présente les collections afin d'en discuter et de recevoir les réactions des autres parties prenantes de l'entreprise. C'est une décision en soi que de fonctionner ainsi. Nos entreprises procèdent à ce genre de rencontre plus ou moins régulièrement, ce qui nous permet de circonscrire les observations en un lieu avec les mêmes individus autour d'un même sujet. L'intérêt de ce choix est qu'il nous permet de mieux comprendre les individus et ce qui dicte leur prise de décision. Ce moment représente donc la synthèse création /gestion qui permet de maintenir l'état d'équilibre de la coexistence de nos deux logiques.

### **De la création à la commercialisation des collections**

Cette réunion nous permet d'observer le réel face à face entre les acteurs. Elle est un lieu de débats qui permet aux individus de donner un sens à la collection (Huff, 1988 dans Weick 1995). Un événement commun qui permet au chercheur d'observer les luttes de pouvoir, qui permet aux individus d'interagir et qui assure le bon fonctionnement de l'organisation : aussi, selon Weick (1995), elle permet de coordonner et de fusionner les différences. On assiste à un échange dynamique entre les individus : la possibilité de s'influencer, de s'opposer entre experts.

Lors de ces rencontres, les membres de la dyade doivent prendre des décisions qui ont un impact sur l'avenir de l'entreprise. La cogestion nécessite qu'ils partagent d'abord les informations. Ces dernières sont ensuite modelées par leur interprétation personnelle, laquelle diffère d'un individu à l'autre (produit artistique vs demande du marché). Tout partage

d'idées peut générer des tensions, les idées peuvent être acceptées mais elles risquent aussi d'être rejetées, ignorées ou ridiculisées. La cogestion est une mise en commun de différentes logiques et un terrain propice aux mésententes, lesquelles ne dégénèrent pas nécessairement en conflit. D'autre part, un conflit peut avoir un effet négatif sur la négociation, ou être favorable s'il est bien géré (Thomas, 1991).

Créateur et gestionnaire assistent systématiquement à cette réunion qui constitue le lieu de la prise de décision sur le développement de la nouvelle collection. Cette rencontre « provides a forum for members with complementary skills to collaborate in a creative enterprise involving a degree of deliberation, problem solving, mutual adjustment, and coordinated performance » (Cox, Pearce et Perry dans Pearce et Conger, 2003, p. 49). Le *merchandising meeting* constitue le noyau des décisions qui touchent la commercialisation des produits. Les décisions lors de cette rencontre portent sur :

- l'annulation, la modification ou l'ajout de modèles;
- la confirmation des dates de livraison en magasin;
- les prix de vente;
- la gamme offerte : couleurs, tailles;
- les stratégies de mise en marché (par exemple la présentation visuelle).

C'est le moment de bâtir la collection, le moment où chaque vêtement prend son sens. Le créateur présente la collection en justifiant ses choix. C'est un lieu de coordination et de débat entre la création et le commerce qui maintient l'unité (Weick, 1995). Nous avons observé un minimum de trois réunions pour chaque dyade, ce qui totalise dix mois de terrain (appendice G; les étapes de réalisation d'une collection).

Il s'agit de décisions portant sur le moment présent (la collection que l'on s'apprête à commercialiser) et ayant un impact sur l'avenir de l'organisation dans son ensemble. Les gestionnaires se plaignent régulièrement de passer leur temps à gérer des problèmes au quotidien au lieu d'exécuter les décisions stratégiques longuement planifiées (Knott et Neilson, 2006). C'est ce quotidien qui nous intéresse.

### **Le défi de la cogestion : la négociation du choix des produits à commercialiser**

La présentation de l'industrie mode-habillement permet de mieux comprendre le processus de négociation de la décision. Les acteurs nourrissent une relation particulière entre eux et envers le produit.

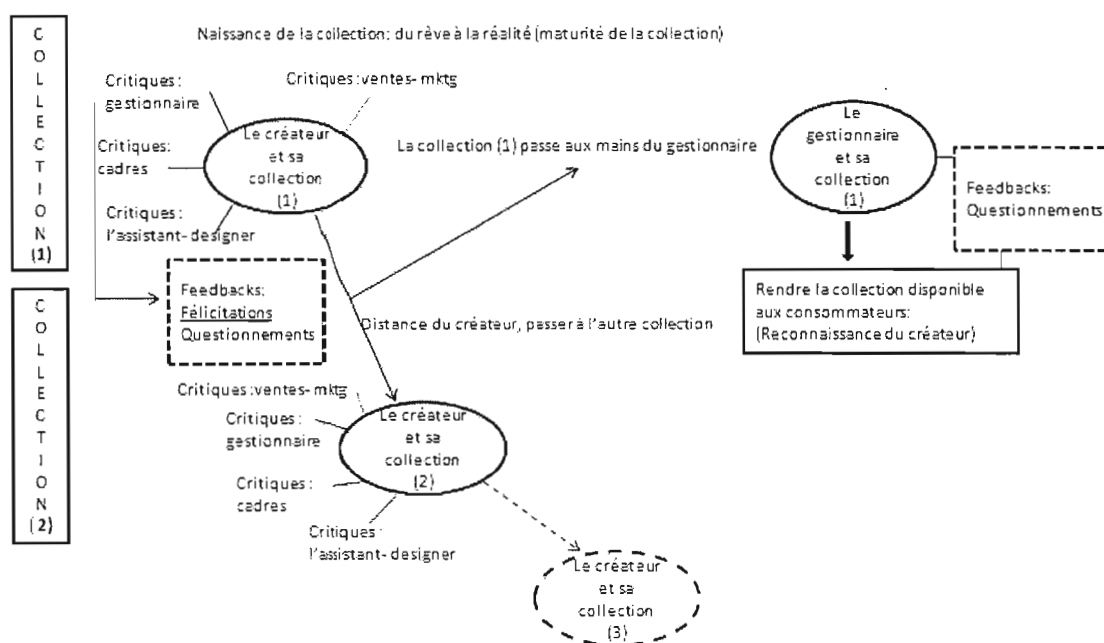
La distance qu'ont les individus envers le produit est un élément essentiel dans la compréhension de leur dynamique de négociation. Celle-ci explique les réflexes des créateurs et gestionnaires et justifie certaines de leur actions et réactions. L'intérêt du gestionnaire lors des réunions n'est pas aussi intense que celui du créateur : les gestionnaires sont parfois distraits, impatients ou vont même s'absenter. Cette distance des gestionnaires envers les produits ne signifie pas qu'ils ne connaissent pas bien les différents modèles, mais souvent le modèle est pour eux un numéro de style plus qu'une création. Pour le créateur, la réflexion porte sur où amener la collection; pour le gestionnaire, elle porte sur où amener l'entreprise.

Lorsqu'il y a un gagnant, la relation peut, en partie, expliquer le fait que le créateur gagne et le fait que le gestionnaire soit disposé à le laisser gagner. Le créateur est plus proche de son produit que le gestionnaire, ce qui explique son émotivité, mais aussi, son intransigeance et sa résistance face aux critiques. Lors du MM, on peut considérer qu'il passe le flambeau. En effet, le créateur sait qu'il va passer sous peu à autre chose mais il ne laissera pas partir sa création sans s'être battu afin qu'elle soit comprise et acceptée. La relation du créateur avec son produit est très particulière : lorsqu'il présente un modèle, il parle tout doucement en manipulant les vêtements (parfois plus doucement que quand il s'adresse aux gens):

Pour moi, le produit est tellement important que quand on fait juste des chiffres derrière, je ne suis pas capable, autant j'ai une bonne philosophie "chiffres" ... moi c'est comment on enrobe le produit comment on le présente dans le magasin...l'autre modèle à 150\$ c'est trop cher, vous l'handicapez fortement (créateur du cas 3), le gestionnaire répond : « je voulais lui donner de l'honneur ».

Le créateur connaît dans les trois cas chaque collection par cœur : chaque détail et changement importe. Le gestionnaire regarde quant à lui souvent la collection dans son ensemble (un groupe de vêtements et son impact commercial si distribué dans les points de

vente). Le créateur est à la fois fragile et intense pendant cette réunion, ce qui explique que tout changement au mode de fonctionnement de l'entreprise l'affecte. Ainsi, il réagit parfois fortement : par exemple, un nouveau système informatique qui modifie l'accès à l'information et la façon de travailler les collections, ou encore, l'expansion de marché qui a pour effet de devoir revoir la planification de la production des collections. Tout changement peut avoir un impact sur les priorités lors du développement des collections. Il est possible que ces priorités soient en conflit avec les soucis du créateur ou simplement sans importance à ses yeux. Ces considérations ponctuent les MM. Le créateur veut faire connaître sa marque alors que le gestionnaire veut que cette marque soit rentable. Les deux acteurs ont toutefois une chose en commun : la conscience que sans collection à commercialiser, l'entreprise cesse d'exister. La figure qui suit présente la dynamique de commercialisation d'une collection :



**FIGURE 4.1: Commercialisation d'une collection de vêtements**

Le MM sert à établir des règles sur la collection, à lui donner son identité. Alors que le créateur fait le deuil de cette collection pour mieux passer à la suivante, c'est maintenant au gestionnaire de la rendre disponible aux acheteurs. Cette particularité teinte fortement le processus de négociation de la décision. L'évolution vers la décision commune est ponctuée de silences ou de réactions qui sont parfois inappropriés, voire même fâcheux, mais qui s'expliquent par cette relation particulière des acteurs avec la collection.

#### ***4.3 Présentation des cas***

Nous allons maintenant présenter les données obtenues lors de nos entrevues et observations que nous avons résumées en distinguant les cas et les membres de la dyade. Dans un premier temps, nous présentons chaque entreprise, puis nous dressons le portrait du créateur et du gestionnaire. De façon à les présenter le plus fidèlement possible, leur propre description obtenue lors des entrevues en profondeur<sup>7</sup> s'ajoute à notre perception suite aux nombreuses heures d'observations en leur présence. Le but est de faire ressortir en quoi ils se ressemblent ou diffèrent.

Nous allons décrire les cas afin de faciliter la reconnaissance et de permettre de les différencier. Il s'agit de décrire une réalité particulière et complexe et nous avons choisi de contrôler certaines variables de notre terrain, rappelons ce qui en fait des cas comparables entre eux :

- un même secteur d'activité : l'industrie mode-habillement
- il existe un lien parental entre les membres des dyades
- les trois entreprises sont en opération depuis un minimum de 15 ans
- la cogestion est volontaire et appliquée depuis un minimum de 7 ans
- les maisons-mères sont situées dans une même ville

---

<sup>7</sup> NOTE AU LECTEUR: la reproduction des discours verbatim relate exactement la pensée des individus, mais nous les avons modifiés pour en faciliter la lecture et la compréhension.

Les trois cas seront soigneusement analysés pour: (1) approfondir la compréhension de ce type particulier de structure organisationnelle; (2) observer en quoi la personnalité du créateur ou du gestionnaire influence la prise de décision; et (3) détecter s'il existe un modèle de prise de décision particulier à cette forme de gestion (Miles et Huberman, 2003). Les circonstances dans lesquelles s'insèrent les mises en situation permettent de situer le contexte dans lequel se déroulent les prises de décisions. La comparaison est rendue possible par l'utilisation des cinq modèles de résolution de conflit de Thomas.

Afin de préserver l'anonymat des entreprises avec lesquelles nous avons travaillé, nous utilisons le masculin pour l'ensemble des répondants. Pour la même raison, la nature de la relation interpersonnelle entre les membres des dyades de même que la description des produits et de leurs marques ne seront pas développées en profondeur. Avant de débiter l'analyse, nous présentons un tableau qui permet une comparaison globale de nos cas. Il permet de faire ressortir les principales différences et ressemblances qui les caractérisent :

**TABLEAU 4. 1: Résumé des caractéristiques des cas**

<b>Caractéristiques :</b>	<b>Cas 1</b>	<b>Cas 2</b>	<b>Cas 3</b>
Type d'entreprise	Grossiste/manufacturier	Designer	Manufacturier/détaillant
Âge de l'entreprise	15 ans	20 ans	35 ans
Type de collection	Coordonnés	Items	Coordonnés
Adresse de la maison-mère	Montréal	Montréal	Montréal
Langue parlée	Français	Français	Français
Relation familiale	Relation parentale	Relation fraternelle	Relation matrimoniale
Fondateur de l'entreprise	Créateur	Créateur	Créateur et Gestionnaire
Personnage public	Gestionnaire	Créateur	Gestionnaire
Formations académiques	C : couture G : commerce (DEC non complété)	C : design de mode (DEC) G : finances	C : haute couture G : secondaire
Durée de la relation d'affaires	8 ans	7 ans	40 ans
Direction des réunions	Créateur	Créateur	Membre de la dyade ou un assistant
Durée moyenne des réunions	2 heures	2 heures 30 min.	3 heures 30 min.
Nombre de participants aux	3-4 personnes	6-7 personnes	8-15 personnes



<b>réunions</b>			
<b>Nombre de modèles/an</b>	360 modèles par an	140 modèles /an	650 -700 modèles /an
<b>Nombre de livraisons/an</b>	10	En continu	12
<b>Déroulement des réunions</b>	Structurées par thème/livraison	Non structurées	Structurées par livraison
<b>Principal enjeu</b>	Récession américaine	Passer du sur-mesure à la production en série	Changement de système informatique

#### 4.3.1 CAS 1

##### Description de l'entreprise

L'entreprise occupe des locaux où les espaces de travail sont clairement délimités. Nous avons le sentiment d'une entreprise établie, où chacun occupe une place assignée, où chacun est en contrôle de son espace et de ses fonctions. Elle a été créée au début des années '90. Depuis ses débuts, elle crée et importe des collections de catégorie milieu-haut de gamme regroupées en trois divisions : la marque maison, l'import, et les programmes privés. Nous nous intéressons à la marque maison qui compte deux collections par an, soit le Printemps/Été et l'Automne/Hiver, réparties en cinq livraisons, ce qui représente dix livraisons par an. Au fil du temps, après de multiples tentatives de gammes de produits différents, l'entreprise s'est spécialisée dans une niche très pointue (vêtements haut de gamme pour un groupe d'âge restreint). Cette collection auparavant produite dans leur atelier de Montréal est maintenant en majorité produite à l'étranger : en Inde, en Chine, au Chili, au Pérou, en Turquie et au Portugal. La distribution se fait dans l'ensemble du Canada, au Japon, mais surtout aux États-Unis qui représentent 80% des ventes annuelles. Malgré le fait que la confection soit grandement délocalisée, la maison-mère compte une vingtaine d'employés qui réalisent les tâches liées au design, à la confection et à la commercialisation des collections.

##### Les individus

Le créateur et le gestionnaire sont accueillants, disponibles, détendus et généreux de leur temps. Tous deux sont passionnés pour leur produit et par l'entreprise. Au moment de l'entrevue, le créateur est très efficace et concentré, il répond précisément aux questions,

respecte le sujet de discussion. Attentif, il entre dans les détails : par exemple, il distingue la mission de l'entreprise et la mission de la marque. Nous percevons que c'est une personne calme et posée qui prend des décisions sur le champ. Il est satisfait de ce qu'il a réalisé, mais sous-estime les performances de l'entreprise. Il a une formation académique en design et a tout appris sur les ventes sur le terrain, cette formation explique l'importance primordiale accordée à la qualité du produit. Il ne se fait pas d'illusion quant à la situation des entreprises manufacturières canadiennes (en déclin) et pense à la retraite avec sérénité. Il ajoute ne plus avoir de patience face aux contraintes et mésententes entre différentes personnes (sous-entendu design et gestion de production) et trouve les conflits enfantins, mais irréconciliables: l'un veut créer, l'autre veut simplifier.

Le gestionnaire s'est joint à l'entreprise à temps complet il y a huit ans. Sa connaissance du marché est spécialisée dans la catégorie de vêtements que l'entreprise produit. Il est fier de mentionner les réseaux de vente développés au Canada et aux États-Unis, il mentionne l'importance primordiale de leur réputation exemplaire sur le marché. Il est le directeur commercial de l'entreprise, mais demeure discret à cet effet. Ses tâches portent sur ce volet: l'administration, la facturation, les ventes. Il a bâti une infrastructure qui avantage l'entreprise; par exemple, le portail de transactions B2B qui permet aux clients de réaliser les achats en ligne. Il cherche constamment à développer des modèles de gestion. Sa formation académique est en commercialisation de la mode. Lors de l'entrevue en profondeur, nous remarquons qu'il ne répond jamais directement à la question, mais développe plutôt longuement sur le sujet. Régulièrement, il fait preuve d'admiration pour le créateur et précise que leur synergie est exceptionnelle. Il est de nature conciliante et à plusieurs reprises, il excuse les erreurs des autres employés.

### **Similitudes et distinctions**

Lors des entrevues individuelles, nous avons demandé aux membres de la dyade de s'auto-décrire et de tracer le portrait de leur partenaire. Cet exercice descriptif permet de relever certaines ressemblances et différences. Pour en synthétiser les résultats, nous avons utilisé les réponses obtenues lors de l'entrevue et retenu les qualificatifs utilisés par les acteurs; ils sont

reproduits tels qu'exprimés et dans l'ordre. Nous avons identifié les similarités et différences de leurs perceptions mutuelles dans le tableau suivant, les similitudes sont reliées par un trait et les contradictions apparaissent en caractère gras :

**TABLEAU 4. 2: Cas 1 - similitudes et distinctions entre créateur et gestionnaire**

C selon C	C selon G	G selon G	G selon C
Honnête	Perfectionniste	Bâtir quelque chose de durable	Très sociable
Personne d'affaires	refuse d'abandonner	Tend à ne pas mettre d'énergie dans les tâches non prioritaires.	Habile avec les gens
Fonceur	<b>Souci du détail</b>	Entregent	Sens du <i>big picture</i> (vue d'ensemble)
Tête dure	Réputation exceptionnelle	Moins perfectionniste que C	Difficulté avec la gestion de temps
Focus puissant	De bonnes valeurs	Adore les vêtements	Personne entêtée – plus que moi
Ne sait pas s'arrêter	Honnête	Adore l'effet de nouveauté	
Esprit cartésien	Rigueur	Ne peut rester en place; aime courir, puis tout arrêter	
<b>Sens du <i>big picture</i> (vue d'ensemble)</b>	Éthique		
Bonne gestion de temps	Exigeant envers les manufacturiers		
Impatience face aux désaccords (design/production)	N'aime pas parler en public		
	Aime le volet technique		

On remarque que les individus se connaissent bien et que les opinions qu'ils ont l'un de l'autre sont similaires. La description du créateur est plus élaborée : il est aussi le fondateur de l'entreprise et occupait au départ toutes les fonctions. La description permet de cibler les caractéristiques essentielles pour compléter ces responsabilités et laisse l'impression qu'il demeure le grand patron de l'organisation. Les qualités du créateur sont celles d'un gestionnaire davantage que d'un créateur artistique. Chez le gestionnaire, les caractéristiques sont plus personnelles que fonctionnelles, les descriptions sont moins nombreuses, moins élaborées et ne font pas nécessairement ressortir les capacités de gestion.

### Résultats de l'entrevue

Un portrait adéquat de nos dyades nécessite de nous attarder aux réponses obtenues lors des entrevues longues avec les membres. Le tableau en appendice H résume les réponses obtenues aux questions, il permet de voir en quoi leurs opinions diffèrent ou se ressemblent, de faire ressortir les priorités de chacun. Les mêmes questions ont été posées dans le même ordre aux membres des trois dyades.

On retient particulièrement le désir pour le gestionnaire de prouver qu'il peut améliorer les performances et ainsi, justifier son poste :

Je n'ai pas de solution, mais je sais qu'il y a un problème (rire), ces années ont été difficiles, l'absence d'argent, c'était stressant...tu veux bien faire tu veux travailler, mais quand t'as pas le produit... un moment donné la marque atteint son maximum...moi, j'étais frustré de pas pouvoir nous sortir de là...et j'étais frustré de perdre de l'argent. (gestionnaire du cas 1)

Ses ambitions sont grandes, alors que le créateur est plutôt réaliste et satisfait des performances actuelles (conséquences de ses réalisations) :

Ce qui nous a consolés, c'est de savoir que plein de gens à qui on parle vivent la même chose! C'est comme un petit baume, on se dit que c'est pas nous autres...(créateur du cas 1)

Soulignons l'impact des réponses à la question cinq pour comprendre la dynamique de cette dyade : la cogestion comme un choix pratique et émotif. Malgré ce lien interpersonnel fort, l'adaptation a été douloureuse. Le créateur est toujours agacé par les incursions du gestionnaire dans ses fonctions. Au-delà des fonctions, le lien parental permet de calmer les conflits ou d'accélérer la réconciliation.

### Les observations

Notre présence aura pour effet de raviver les *meetings de merchandising* (MM) qui se faisaient de plus en plus rares, les membres de la dyade étant occupés à voyager. Ce laisser-aller s'explique surtout du fait que, selon le créateur, trop souvent les réunions n'étaient pas très productives et devenaient des séances de discussions personnelles :

Avant on en faisait religieusement ... mais c'est devenu tellement du blabla qu'on a arrêté, puis on a de la difficulté à reprendre...(créateur du cas 1)

Comme il est temps, toujours selon le créateur, de revoir les bases de la collection, les MM s'imposent. Ce besoin s'explique du fait que la recette qui fonctionnait très bien (i.e. la structure des collections) semble devoir être renouvelée.

### **Première réunion (MM1)**

Chaque MM est l'occasion de revoir les erreurs du passé et de capitaliser sur les bonnes décisions. Au moment de ce premier MM, le créateur et le gestionnaire arrivent tout juste de New York. Ils reviennent fatigués et déçus de cette foire commerciale importante qui représentait pourtant un événement crucial pour eux (tel que mentionné lors de l'entrevue longue). La foire commerciale a été catastrophique : les américains sont moroses (récession), peu de commandes et plusieurs absents, tant chez les clients que chez les exposants. C'est la déception chez les membres de la dyade devant l'échec de cet événement coûteux. Des employés assistent au MM : l'assistant designer de même que le responsable de la production. Avant qu'ils ne s'installent, le créateur mentionne qu'il a l'intention de laisser le responsable de la production diriger la rencontre. Dans les faits, il prendra la parole durant la quasi-totalité de la réunion, suivi du responsable de production, du gestionnaire et de l'assistant designer.

### **Deuxième réunion (MM2)**

Cette réunion se fera en présence du créateur, du gestionnaire et de l'assistante designer. Cette fois-ci, le responsable de production est absent. Au moment des diverses rencontres précédentes, le créateur avait mentionné l'importance de revoir la structure des collections, car la recette ne fonctionne plus. Nous remarquons qu'en effet, de nouveaux modèles ont été ajoutés. Il y a eu une réflexion sur la collection. D'entrée de jeu, il mentionne 30% de réduction, la récession américaine (80% des ventes de l'entreprise) les affecte. Avant que la réunion ne débute, il y a une discussion sur les prix. La compétition a réduit ses prix, mais cette option n'est pas envisageable pour eux, ils ne produisent pas des volumes assez grands pour assumer ces réductions de coûts. Comme c'est le MM2, on passe directement à la

collection, plus d'introduction nécessaire. Cette fois-ci, le créateur sera debout pendant presque toute la réunion, il impose son statut et inspire confiance et respect :

Il a une réputation super sur le marché, j'ai déjà entendu des acheteurs, de gros acheteurs des grosses chaînes dirent : si c'est C qui l'importe, tu as un rendez-vous demain matin [le gestionnaire]. (cas 1)

### **Troisième réunion (MM3)**

Cette fois, seulement le créateur et le gestionnaire sont présents. Dans les conditions actuelles où les mauvaises nouvelles liées à la récession ne cessent de tomber, une nervosité s'est installée dans l'ensemble de l'industrie. La réunion débute avec un rappel de la recette des collections : depuis la dernière réunion, on a annulé des modèles pour épurer la ligne. C'est la présentation finale des pièces décidées par les membres de la dyade, les ventes vont débiter. Le créateur nous présente la collection, il est fier du résultat. Ce MM est axé sur les ventes – maintenant que la collection est terminée, on est tourné vers la performance des différents produits. La réunion est courte, le travail est complété et on passe à la prochaine collection.

Pour cette dyade, une quatrième et dernière rencontre a eu lieu. Une forme de post mortem où nous sommes seule avec le créateur et le gestionnaire. Il s'agit de commenter la performance de la collection, de faire le point sur la situation économique et ses répercussions sur leur entreprise.

### **Répartition des tâches entre créateur et gestionnaire**

Tel que mentionné, les créateurs et gestionnaires se sont réparti les tâches au sein de l'entreprise - cette répartition justifie leur choix de cogestion. La structure du cas 1 s'est modifiée au fil des ans. La répartition est bien définie. La délocalisation a réduit le nombre d'employés en production et augmenté le nombre d'employés en logistique. De plus, l'offre a été simplifiée pour offrir moins de modèles qui seront produits en plus grande quantité. Le créateur s'occupe du secteur développement de produits et le gestionnaire de l'import-export. Ils voyagent beaucoup : le créateur à la recherche de manufacturiers en Europe et en Asie, le

gestionnaire pour courir les foires commerciales spécialisées. Pour eux l'objectif est le même : la recherche de nouveauté.

La répartition des tâches est bien définie et respectée. Ces fonctions correspondent aux personnalités; le gestionnaire a de l'entregent et le créateur est perfectionniste.

C'est vraiment divisé par deux, pour C c'est le produit, la production, moi c'est commercial donc administration, facturation et vente [...]

Il est différent, il croit vraiment à son produit et va essayer de convaincre le client d'acheter quelque chose parce qu'il y croit!... moi, c'est le contraire, je vais offrir au client ce que je crois qu'il veut... en fait ça c'est une différence inhérente, entre lui et moi, il va faire quelque chose qu'il aime et va essayer de l'imposer [...]

Il a le souci du détail je pense que je suis impressionné par ce souci (gestionnaire du cas 1).

Parfois je mène au but quelque chose que je devrais laisser aller...je ne sais pas comment arrêter, j'ai un focus assez puissant» il ajoute par la suite : les résultats ont été longs à venir, par contre, moi, j'y ai toujours cru alors j'ai été patient (créateur du cas 1).

En ayant à charge des responsabilités qui leur ressemblent, créateur et gestionnaire y mettent temps et passion. Selon eux, il y a un avantage certain de pouvoir se concentrer sur ce que l'on aime faire. Ils mentionnent ne pas avoir l'intention de s'immiscer dans le dossier de l'autre, ce qui n'empêche pas des discussions sur les dossiers respectifs. Le discours des membres de cette dyade tourne autour de la synergie, de la chance qu'ils ont de partager ainsi la gestion.

### **Particularités du cas 1 : un climat prédominant de sécurité**

Le créateur se dit satisfait de la situation de l'entreprise. Au fil des ans, les décideurs ont fait des choix de positionnement sur le marché, et revu leur gamme de produits. La stabilité des dernières années est rassurante. Les membres de la dyade ont développé une expertise et les développements d'affaires sont axés sur cette spécialité. La compétition est tellement féroce que l'on a choisi de se spécialiser dans une niche très pointue, ce qui a permis de développer des relations de confiance avec les clients (détaillants) et fournisseurs (sous-traitants à travers le monde). L'accent est mis sur la réputation sans faille du créateur/fondateur qui assure un

lien de confiance. Le gestionnaire se fait un devoir de perpétuer cet acquis. Il attribue cette stabilité au créateur qui a su demeurer attaché à ses choix et refuser tout virage d'expansion qui aurait pu leur être fatal :

Au début, tu essaies toutes sortes de choses, puis un moment donné, tu vas dans une direction qui fonctionne bien (créateur du cas I).

#### 4.3.2 CAS 2

##### **Description de l'entreprise**

Les membres de la dyade occupent un grand loft encombré à l'ambiance agitée, qui correspond en tout point à l'image que l'on se fait d'un atelier de design. L'espace où se déroule la rencontre (l'espace bureau du créateur) est ouvert, tous peuvent entendre les conversations, sans que l'on soit préoccupé par la confidentialité de certains propos. Récemment, l'entreprise s'est installée dans un nouveau quartier populaire de la ville, un quartier en expansion qui regroupe plusieurs entreprises de type artistique (photographes, créateurs, agences de publicité). L'entreprise prend de l'expansion et occupera de nouveaux espaces dans le même édifice dans les prochains mois<sup>8</sup>.

Cette entreprise offre des collections designer depuis plus de vingt ans. Créée par le designer, la marque s'est assurée une place enviable et la couverture médiatique est importante. L'expansion s'est faite lentement mais sûrement. Le gestionnaire s'est joint à l'organisation il y a sept ans. La distribution se fait à travers un réseau très restreint de grands magasins et boutiques spécialisées en Amérique du nord. On compte deux collections par an Automne/Hiver et Printemps/Été qui seront livrées ponctuellement afin d'assurer la nouveauté fréquente et régulière dans les points de vente. La confection est presque totalement réalisée dans leur usine ou en sous-traitance dans la province. Une vingtaine de personnes travaillent à la maison-mère occupant tous les postes de ce type d'entreprise : design, production, ventes et relations publiques, confection et administration. Il ne s'agit pas

---

<sup>8</sup> Les futurs espaces assurent des bureaux individuels fermés aux membres de la dyade.



de distribution de masse, le marché est pointu et spécialisé. Les ventes réalisées dans les magasins *fashion* des grandes villes étrangères se font principalement via les foires commerciales.

Le plus grand souci est la position à prendre devant des compétiteurs qui copient certaines pièces de la collection. Cette situation agace; il est temps d'élaborer une stratégie pour réagir à ce problème tout en tenant compte des répercussions possibles. Cette situation est fréquente pour des entreprises proposant des modèles avant-gardistes; certaines pièces des collections risquent d'être copiées par des marques dites plus commerciales lorsque ces dernières jugent que leurs clients sont prêts à adopter une nouvelle tendance. Cette pratique peut paraître flatteuse pour certains; être copié signifie que votre collection est remarquable et remarquée. Mais dans les faits, cela est irritant surtout lorsqu'il s'agit d'un petit marché comme celui du Canada.

### **Les individus**

Le créateur a créé sa maison il y a une vingtaine d'année, il a atteint la notoriété. Les projets multiples et diversifiés se succèdent, il jongle avec le temps et les idées avec dextérité. Un individu affirmé, à la personnalité forte et charismatique :

Être contributeur de quelque chose qui est plus important que la mode...mon travail devient très important pour beaucoup de femmes, en procurant du bien être on procure du bonheur, ça se diffuse. Les gens qui sont bien dans leur peau font mieux dans leur vie, sont plus aimants sont plus généreux [...] C'est moi qui suis capable de mettre le dernier mot...par contre je dirais que j'ai pas de plaisir à mettre mon dernier mot sur quelque chose...je n'ai pas de gloire a ça mais par contre je suis très exigeant sur les réflexions que les gens font, j'aime bien qu'on mesure ce qu'on dit dans une réunion (créateur du cas 2).

Pendant plusieurs années il a gouverné seul le navire mais est aujourd'hui entouré d'une équipe stable. La gestion est maintenant reléguée au gestionnaire qui s'est joint à l'entreprise il y a quelques années.

Le gestionnaire a délaissé une carrière dans le monde des affaires pour accompagner le créateur dans l'entreprise, tous deux partagent une même assurance et une même détermination. Il dégage un caractère rationnel et posé. À plusieurs reprises, il mentionne à quel point il admire le talent du créateur :

On ne fait pas beaucoup de compromis sur les choses qui sont importantes, on n'est pas prêts à faire des compromis pour certaines choses...et le respect du travail de l'autre, il va respecter ce que je fais, a une grande confiance dans ce que je fais et moi j'ai une grande confiance aussi, je pense que c'est ça la clé de notre succès (gestionnaire du cas 2).

### Similitudes et distinctions

Deux personnalités fortes, qui expriment leurs opinions dans le respect mais avec force et vigueur, qui vont droit au but, malgré des opinions opposées.

**TABLEAU 4. 3: Cas 2 - similitudes et distinctions entre créateur et gestionnaire**

C selon C	C selon G	G selon G	G selon C
Chef d'orchestre	Grand artiste	Cartésien Esprit scientifique	Spontané
Esprit très cartésien	Capacité de créativité inouïe	<b>Rationnel</b>	Prompt
Inventif (innovations constantes)	Talentueux	Émotif	
Réfléchi	Visionnaire	Pratico-pratique	
Spontané	Bon homme d'affaires	Force en analyse financière	
Paresseux	Personne complète	Force en gestion du personnel	
Esprit analytique	Gens adorent travailler avec lui	Adore travailler en équipe - collaboration	
Vit dans le futur	Inspire le respect	Direction d'équipe pour faciliter le travail	
Prend difficilement la critique sur ses créations	Respect d'autrui	Excentrique	
Exigeant face aux réflexions des autres	Ne laisse rien au hasard	Compétent	
	Déterminé		
	Professionnel		

Comme pour le cas 1, la description du créateur est plus élaborée que celle du gestionnaire. Les similarités sont également claires et évidentes. Le créateur se perçoit et est décrit comme étant le personnage central de l'organisation. L'accent est mis tant sur ses qualités artistiques que managériales. L'admiration du gestionnaire à son endroit est perceptible :

C'est un grand artiste, c'est quelqu'un qui a, comme tout artiste, une capacité de créativité inassouvie ou inouïe... donc très talentueux, je veux dire un talent hors du commun, mais quelqu'un aussi qui a une vision, qui sait où il s'en va, [...]

C'est une personne pour qui les gens ont un respect incroyable, et il respecte aussi les gens. (gestionnaire du cas 2)

Il est ici étonnant de remarquer à quel point il a été difficile pour le créateur de décrire son partenaire. Alors que le gestionnaire énonce les qualités nécessaires pour occuper ses fonctions, le créateur est plutôt muet à son sujet. Cette situation est particulière du fait que le créateur a demandé au gestionnaire de partager avec lui la direction de l'organisation, ne pouvant plus réaliser seul toutes les fonctions.

### **Résultats de l'entrevue**

Le premier entretien est réalisé avec le créateur. Habitué aux entrevues, les réponses sont élaborées et claires. Il a le souci du détail afin de bien préciser sa pensée, on sent une réflexion face à l'organisation et à l'avenir de la marque et de l'entreprise. L'entrevue avec lui sera la plus longue : on entre dans les détails, alors que le gestionnaire sera plus expéditif et cartésien, tout en répondant précisément aux questions. L'appendice H présente le résumé des résultats.

On retient que cette entreprise veut être perçue comme unique sur le marché. Le discours des membres de la dyade met l'accent sur l'exclusivité de la marque et l'absence de compétition locale. On mise sur le caractère unique et particulier des collections. Cette distinction par rapport aux autres produits canadiens est accentuée par le fait que les membres de la dyade connaissent peu la compétition potentielle ou les caractéristiques du marché visé. On constate que le créateur avait besoin du gestionnaire (justification pratique de leur union), alors que ce

dernier exprime plutôt un sentiment d'admiration envers le créateur (justification émotive). Le travail partagé provoque certains agacements, mais les avantages sont plus importants (satisfaction des deux individus) :

La confiance absolue que tu as envers quelqu'un qui est ton partenaire, ça, c'est vraiment précieux d'avoir une confiance aveugle, je mettrais jamais en doute quoi que ce soit, même si je n'étais pas là, que je tombais malade...je sais qu'il penserait de la même façon que moi parce ça lui tient à cœur comme moi ce qui n'est pas évident parce que c'est quand même mon nom qui est sur le vêtement. Il est toujours le *underdog* (créateur du cas 2).

Le créateur exprime des attentes, alors que pour le gestionnaire, le fait de travailler dans l'organisation est une satisfaction en soi.

### **Les observations**

#### **Première réunion (MM1)**

La première réunion se déroule dans l'espace loft, ouvert sur l'ensemble de l'entreprise. Tous peuvent entendre la discussion. Fait particulier, cette entreprise implique dans la réunion un intervenant externe, une personne ressource qui intervient régulièrement au niveau des communications, de l'événementiel et des choix de mise en marché. Les autres participants sont l'assistant designer et le responsable des approvisionnements.

Le gestionnaire est un peu en recul, tout en sourire, discret et détendu. Le créateur est très sérieux, il prend le contrôle de la rencontre puisqu'il présente la collection. Contrairement au cas 1, ici, tous s'expriment abondamment. Dans le passé la création a dû affronter la gestion sur le prix des tissus, la diversité des couleurs offertes, la complexité des modèles versus les prix, car tout au long du MM, on sent des indices sur le sujet de part et d'autres. Le créateur a mentionné durant l'entrevue l'importance de réunions formelles et il sera exaspéré à plusieurs moments :

Parce qu'on peut dire des commentaires qui vont blesser sans faire exprès, c'est une question de comment on verbalise les choses, pour lui, c'est une création, chaque morceau est un création, les commentaires, c'est pas facile, y'a des jours où c'est pas une bonne journée pour faire ce genre d'exercice-là... alors c'est comment on le dit ...c'est leur œuvre d'art, il ne faut pas l'oublier, c'est ça qui est difficile. Je ne commenterai pas un tableau comme je commente un vêtement pourtant pour lui, c'est la même chose, exactement la même affaire... (gestionnaire du cas 2).

Ce MM introduit les matières et couleurs (très peu d'échantillons de vêtements sont disponibles, on est au tout début de la création, ce qui signifie que tous sont impliqués dès le début - contrairement au cas 1 et 3). Le MM se déroule dans une légère, mais constante cacophonie; tout à coup quelqu'un lève le ton pour se faire entendre. Nous remarquons que le créateur parle de sa collection en collectif (nous sans jamais utiliser le « je »). Au départ, tous s'exclament sur les couleurs et tissus, à la fin tous confirment à nouveau à quel point la collection sera belle. Le prochain MM sera reporté, le déménagement de l'entreprise bouleverse le calendrier. Tous se dispersent rapidement pour retourner à leurs occupations.

### **Deuxième réunion (MM2)**

Les participants sont le créateur, le gestionnaire, l'assistant designer, l'intervenant externe (un consultant réalisant des contrats en relations publiques) et le vendeur. Nous sommes dans les nouveaux locaux. Malgré le fait que le créateur dispose maintenant d'un bureau fermé, le MM aura lieu dans l'espace ouvert. Comme pour le premier MM, le déroulement de la rencontre est non structuré : pas de croquis, pas de photos. L'ambiance est plus détendue qu'au MM1, le créateur est satisfait du travail accompli. La collection est une réussite et on attribue la cause sur l'effet bénéfique du déménagement. Au MM1, on avait eu une présentation sommaire de la collection, le créateur recevait le feedback de tous. Ce MM2 se déroule deux mois plus tard, les idées ont pris forme : on voit aujourd'hui des vêtements, certains étant une extrapolation de l'embryon vu lors du MM1 - on constate comment tout cela a évolué dans la tête du créateur.

Tous sont émerveillés devant la collection, comme si en effet, le déménagement avait accéléré et amplifié la créativité. On ne sent aucun stress chez le créateur, il est très en contrôle de la situation. Les produits favoris du MM1 sont présentés les premiers. La rencontre est informelle (cacophonie). Contrairement à d'autres entreprises, les prix coûtants ne sont pas calculés. C'est une collection d'items et non de coordonnés (les cas 1 et 3 présentent des coordonnés), les modèles ne sont pas présentés par groupe ou livraison. Ici, c'est le style d'abord, le créateur et son assistant vont jouer avec les vêtements, créer avant tout et devant nous, le vêtement est une œuvre d'art.

### **Troisième réunion (MM3)**

Les personnes présentes sont les mêmes qu'au MM2. C'est la poursuite de la collection, avec présentation de nouveaux modèles; on remarque que d'autres ont disparu ou sont considérablement modifiés. Le gestionnaire est malade et tous fonctionnent à une cadence modérée : c'est l'hiver et il pleut des torrents, on sent moins l'enthousiasme généralisé que la dernière fois et les gens sont moins attentifs. Chaque modèle est une création évolutive (*work in progress*) : le créateur joue avec le vêtement en le modifiant sur le mannequin. Le consultant et le vendeur posent des questions qui portent sur les ventes. Le gestionnaire doit s'absenter régulièrement pour gérer un problème avec le système comptable. On parle peu de prix, du moins pas en début de rencontre.

### **Une réunion additionnelle (réunion de production ou MM4)**

Dans cette entreprise, nous avons demandé à assister à une quatrième réunion qui diffère quelque peu des précédentes. Les membres de la dyade la nomment « réunion de production » : il s'agit d'un survol de la collection et il y sera discuté des décisions sur les quantités de tissus à acheter, des couleurs à produire et des dates de livraison prévues. La personne en charge de la production y assiste. Nous comprenons qu'auparavant le mode de fonctionnement était différent : le créateur changeait certains modèles pendant la réunion, ce qui rendait difficile la planification. Il faut se rappeler que cette entreprise est la plus *fashion forward* des trois. On est dans la création constante et le MM sert à discuter des prix mais surtout du *look*. Cependant le *work in progress* doit se terminer pour que l'on passe à la

collection suivante (il est de la nature du créateur de toujours vouloir et pouvoir modifier, améliorer et corriger les modèles). Il faut qu'à cette réunion on puisse finaliser la collection pour passer à la production. Le gestionnaire doit tenter de retenir le créateur dans ses élans créatifs ou plutôt de les détourner vers une nouvelle création. Le créateur doit pouvoir laisser aller la collection et passer à autre chose. Quand tous ceux qui sont présents confirment que le modèle est beau, le créateur accepte, convaincu et rassuré.

La réunion débute par une mise au point portant sur les attributions de congés et les responsabilités mutuelles. Il importe que le créateur et le gestionnaire soient au courant et approuvent conjointement afin d'assurer le bon roulement des opérations. La mise au point est immédiate et partagée devant les membres de l'équipe de design et production.

Le terme « recette » est régulièrement utilisé dans les entreprises de mode. Alors que ce terme réfère parfois à la structure de la collection (cas 1), ici il est utilisé plutôt en référence à des éléments techniques (comment réaliser tel type de vêtement). La recette représente une forme de stabilité dans les façons de faire dans ce monde en perpétuel changement. La rencontre est très technique et le créateur n'hésite pas à faire des mises au point, le rôle du responsable de la production sera clarifié. La discussion s'engage sur le manque de communication qui a un impact négatif sur la planification de la production des collections. Comme c'est souvent le cas dans ce genre de situation, on cherche à trouver le coupable. Ensemble, ils chercheront à trouver une solution pour pallier au problème. Il faut mentionner que l'entreprise est en transformation, on passe depuis quelques temps du sur-mesure (couture) au prêt-à-porter (diffusion de masse), les ajustements sont nombreux et importants et ce, dans toutes les sphères de l'organisation. Cette rencontre permet de faire des choix : choix de production (par quantité au lieu de par priorité), de repérer et gérer les opportunités (les cas spéciaux), de réaliser le manque de ressources (humaines et financières). Le problème est l'absence de plan de production, ce qui rend difficile de gérer les achats de matières premières. Le créateur se concentre surtout sur les tissus à favoriser, le gestionnaire sur le budget dont on dispose. Plusieurs difficultés seront soulevées sans que des conclusions finales soient apportées; on passe d'un sujet à l'autre et tous ont droit de parole. Suite à cette

rencontre qui s'est déroulée porte close dans le bureau du créateur, certains se déplacent vers l'atelier pour revoir une dernière fois la collection.

### **Répartition des tâches entre créateur et gestionnaire**

Le créateur a droit de regard sur l'ensemble des décisions, mais le gestionnaire participe aux choix créatifs. Il se dégage de la création et en remet le mérite au créateur. Même s'il donne son opinion sur certains modèles, il ne participe pas réellement à la conception. Son rôle est de suivre le processus de création et de s'assurer de pouvoir distribuer la collection adéquatement sur le marché. Ce n'est pas que le créateur n'accorde pas d'importance à une structure de collection qui permet de maximiser la commercialisation, mais plutôt qu'il n'a pas la même conception du sujet que le gestionnaire. Les membres de la dyade parlent de la même chose sans nécessairement se comprendre.

La responsabilité des employés relève du créateur ou du gestionnaire selon les fonctions occupées, mais certains cas relèvent des deux. La répartition des responsabilités est moins catégorique, ce qui complique la gestion, c'est le cas pour la formation du personnel de vente. Le gestionnaire est responsable des ventes, mais la formation relève de la création, et les fonctions liées à la gestion de production causent problème; elles sont à cheval sur les responsabilités du créateur et du gestionnaire. La gestion d'un plan de production constitue un enjeu de taille, les priorités sont différentes. Pour la création, la priorité de production est liée à la couverture de presse; pour la gestion, elle est liée à l'efficacité de l'atelier de confection et au respect des livraisons. Rappelons qu'ici la créativité prédomine sur toutes les décisions.

### **Particularités du cas 2 : l'esthétisme d'abord et avant tout**

L'objectif de cette entreprise est de bâtir au Québec une grande marque designer. C'est un processus long. La particularité de ce type de collection est qu'elle est intemporelle et qu'elle ne suit pas les tendances mode. Ce type d'entreprise fait cavalier seul en ce sens qu'elle a moins à se préoccuper de la compétition. De plus, il s'agit d'items et non de coordonnées, la



distribution se veut exclusive, les volumes produits sont moins grands, ce qui permet une certaine flexibilité dans la gestion de la production des modèles.

### 4.3.3 CAS 3

#### Description de l'entreprise

L'entreprise est un pilier dans le secteur manufacturier / détaillant. Alors que plusieurs ont aujourd'hui disparus, elle a su se renouveler tout en préservant son image de marque, et ce dans un marché plus compétitif que celui des cas 1 et 2. À sa tête, une dyade rare, non seulement dans son choix de gestion, mais dans la fusion qui se dégage en leur présence. Comme pour l'ensemble de nos cas, ils sont à la fois si semblables et si différents :

Deux extrêmes comme lui et moi, ça se peut pas. [...] J'ai de la difficulté à me mettre juste en création je ne crois pas que je sois seulement créatif autant que je vois G qui peut aussi être très créatif... je me suis occupé plus au niveau du produit comme tel parce que mon bagage académique était là-dedans...mes études ont porté sur la fabrication, alors lui est le visionnaire l'entrepreneur, moi, je suis plus le bâtisseur... (créateur du cas 3)

On est différents sur l'ensemble de l'œuvre (gestionnaire du cas 3).

D'entrée de jeu, ils se considèrent à la fois artiste et gestionnaire. Cette dyade se distingue par sa longévité, plus de 35 ans de cogestion, le temps de passer à travers des crises économiques et de vivre la transition causée par la mondialisation des marchés. Ce cas est le seul où il est possible de confirmer un réel partage équitable des actions de l'entreprise entre les membres de la dyade. C'est l'entreprise la plus importante en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'employés. Le fait d'être à la fois détaillant et manufacturier explique l'importante masse salariale. C'est aussi l'entreprise qui investit dans la consultation et les nouvelles technologies.

La maison-mère est située dans l'un de ces quartiers industriels, près du centre-ville, qui ont été récemment développés et redécouverts. Elle occupe un très grand édifice sur deux étages : les bureaux du créateur et du gestionnaire sont éloignés. Contrairement aux autres cas, il leur est possible de ne pas se croiser pendant une journée entière. La répartition des espaces

répond aux diverses fonctions. Le décor respecte l'image de marque, rien n'est laissé au hasard. Plusieurs employés y travaillent depuis de très nombreuses années. Le bureau chef contient également l'entrepôt à partir duquel sont livrées les commandes canadiennes et américaines.

D'entrée de jeu, le principal enjeu qu'affronte l'entreprise est exposé : l'implantation d'un nouveau système informatique. Cette situation de grand changement est source de tensions et de remises en question. Le besoin de renouveler le système informatique est né de la période d'acquisitions et d'expansion. Aujourd'hui l'entreprise se retrouve avec un système coûteux devenu source de cauchemar, les employés sont en majorité lassés. Le temps d'adaptation est trop long, impossible de revenir en arrière. Notons que contrairement au cas 1, l'entreprise dit ne pas souffrir pour le moment de la crise économique.

Les tâches sont bien définies entre les membres de la dyade et les équipes de travail bien réparties selon les fonctions. Selon le gestionnaire, il sera toutefois difficile de tirer une ligne réelle entre leurs fonctions respectives – tous les deux sont à la fois artiste et administrateur :

Je pense qu'on a développé la culture du complexe et que c'est très profitable.  
(gestionnaire du cas 3)

### **Les individus**

Le créateur est sensible aux tendances du futur, un atout essentiel pour développer les bons produits. Sa force est de savoir repérer les erreurs de création, mais surtout, d'y trouver des solutions. Une grande importance est accordée aux valeurs : des valeurs éthiques envers les employés et les partenaires de travail.

Le gestionnaire est un visionnaire qui se voit tel qu'il est, d'un réalisme à toute épreuve. Malgré qu'il soit très humain, il n'hésite pas à exprimer une certaine déception face aux employés, leur manque de dynamisme et une performance restreinte (la déception se transforme en impatience). On constate la force de caractère d'un leader incontestable, ce qui sera confirmé par le créateur :

C'est plus en secondes qu'on compte là, c'est en café!... (gestionnaire du cas 3)

G est excessif, il faut que je le retienne, je suis plus modéré, petit train va loin.  
(créateur du cas 3)

### **Similitudes et distinctions**

Dans ce cas-ci, l'union est particulière en termes de complémentarité et de communion. Créateur et gestionnaire forment un couple : cela explique leur connaissance mutuelle et justifie certains commentaires ou certaines actions. Cette relation particulière aura un impact qui sera évoqué lorsqu'il sera pertinent et opportun de le faire.

TABLEAU 4. 4: Cas 3 - similitudes et distinctions entre créateur et gestionnaire

C selon C	C selon G	G selon G	G selon C
Créatif	S'affirme peu	Reconnait ses erreurs	Généreux
Bâtisseur	Aime enseigner (amener les gens à réaliser des choses)	Respect (valeurs humaines)	Créatif
Peureux (effet sur la création)	N'impose pas son opinion	Prêt à faire face aux mauvaises décisions d'affaires	Visionnaire
Incertain	Suggestif	Pas toujours <i>business</i>	Numain
Malaise avec les chiffres	Gardien de la qualité	Exigent envers les employés	Respectueux
Bâtisseur d'équipes	Intraverti	Convaincant	Entrepreneur
Mise en place des systèmes	Timide	Sens de l'humour noir : peut être méchant	Désordonné
Archi structuré - Archi organisé	Confiant (voir arrogance en affaires)	Déteste l'administration et la finance aime le produit (logistique)	Passionné
Complexé par l'absence de diplômes	Un talent brut	Potentiel illimité de réinventer les processus	Travaillant
Expert en fabrication	Bon jugement d'affaires	Curieux	Capable d'avouer ses torts
Talent marketing	Difficulté à conditionner des concepts	Généraliste	Fort
Humain	Sent les choses (innovateur-instinctif)	Motivateur	Leader
Fierté (devant ce qu'il a bâti)	Incertain	Capacité d'invention	Parfois excessif
Respectueux	Réservé	Complexé par l'absence de diplômes	Fonceur
Travaille vite et bien	Poli	Humilité (devant ce qu'il a bâti)	Respect des autres
Exigent envers les autres	Gentil	Extraverti	Orgueilleux
Impatient (face aux nouvelles technologies)	Attentionné	Confiance voir arrogance en affaires	Prompt
Ordonné	Peu sociable	Musicien	Verve facile
Dévoué à son équipe	Amour du vêtement	Généreux	Impulsif
Sent venir les choses	Travaillant	Impliqué socialement	Intelligent
Expérimenté	Critique (quand les choix ne sont pas les siens)	Adore les fêtes	
Intuitif	Ne priorise pas son bien-être personnel	Travaillant	
Curieux	S'attarde à des détails	Critique	
Passionné	Conciliant (abandon)	Confiant	
Travaillant	Manque de confiance	Sens des priorités	
Modéré	Compétent	Réfléchi	
Doux		Pragmatique	
Sensible		Provocateur, argumenteur	
Timide		Sage	
Attentif et observateur		Sens du leadership	
Confiant			
Tenace			
Enthousiaste			

Ce tableau est de loin le plus explicite et le plus complexe de nos trois cas, car le temps accordé par le créateur et le gestionnaire lors de l'entrevue longue a été plus important que dans les cas 1 et 2. Malgré la quantité d'information, nous relevons peu d'oppositions. Les quelques contradictions étonnent (confiance/insécurité, prompt/réfléchi), mais s'expliquent peut-être par la conception différente des acteurs de ces qualificatifs (compliment ou lacune). Nous remarquons que contrairement aux cas 1 et 2, les descriptions sont équitables et que cette fois-ci, le créateur s'exprime longuement sur le gestionnaire. Les descriptions sont personnelles et professionnelles et mentionnent pour chacun des qualités artistiques et managériales :

Moi, je suis beaucoup plus sensible, il est sensible, mais au niveau caractère, il est beaucoup plus prompt que moi, la verve plus facile que moi, je suis timide [...] Il me reproche de mettre mon nez partout et c'est vrai que je mets mon nez partout et je sais ce que je peux apporter. (créateur du cas 3)

Ce n'est pas quelqu'un qui s'affirme au niveau de parler devant les autres et dire "c'est ça que je veux", il est plus maître d'école et va t'amener au cheminement pour que la décision vienne de toi, moi, ça m'énerve au max de faire ça (rires) [...] Il a besoin de quelqu'un qui va dire oui à ses choix cette insécurité-là...c'est fatigant... (gestionnaire du cas 3)

### **Résultats de l'entrevue**

L'entrevue avec le gestionnaire se déroula sur plus de deux heures (au lieu de 90 minutes, comme dans les cas 1 et 2). L'entrevue avec le créateur a été plus concise mais tout aussi riche en informations (appendice H) :

Une heure avec moi c'est....(rire) [...] c'est parce que je me pose beaucoup de questions... (gestionnaire du cas 3)

On remarque qu'au niveau de la mission et des objectifs, le créateur est dans le présent et le gestionnaire dans le futur. La philosophie de gestion et la vision (intentions stratégiques) sont communes. Non seulement ils sont conscients de ce qui les différencient, mais ils constatent

que c'est un avantage. Il est important de mentionner que le blâme devant les possibles querelles sera détourné vers les employés ou le système et non vers leur partenaire.

### **Les observations**

Dans le cas de cette entreprise, le créateur nous propose d'assister à l'étape qui précède le MM. Pendant deux jours, nous serons dans les bureaux de l'équipe de design entourée d'employés du secteur de la production et du développement de produits. Il s'agit de revoir l'ensemble des échantillons de la collection et d'analyser les modèles, le but est de ne conserver que les pièces ayant un potentiel de vente. Une forme de pré-merchandising qui permet de resserrer la collection (réduire le nombre de modèles), de rendre la présentation aussi efficace que possible et d'assurer que la structure de la collection soit impeccable. Le MM1 suivra deux semaines plus tard.

### **Première réunion (MM1)**

Huit personnes assistent au MM en plus du créateur et du gestionnaire. Ce dernier explique notre projet de recherche et la raison d'être de notre présence. Il insiste sur le fait que tous les deux ont une partie de cerveau créative et une administrative et que ce type de cogestion n'est pas fréquent. Il annonce que le MM sera différent des précédents, qu'il n'en connaît pas le dénouement, mais que l'objectif lui est très précis : les gains et obstacles du nouveau système informatique, ce que ne permettait pas l'ancien système. Le nouveau fonctionnement avec ce système fait en sorte que le MM constitue maintenant une étape finale (auparavant, il fallait compter trois semaines avant de finaliser les commandes) et chacun doit faire sa part. Le but est d'observer et d'apporter des changements au processus, de faciliter les étapes de création. Le gestionnaire ajoute qu'il a pu observer de nombreux dédoublements de tâches dans le volet production des collections, ce qui se traduit par une mauvaise répartition des tâches et responsabilités. Il constate que les employés, au lieu d'adopter le nouveau système, ont tenté de l'adapter à l'ancien. Il importe de revoir les éléments qui font défaut. Nous constatons que les attentes face au MM sont clairement identifiées.

La rencontre débute avec en arrière-scène le spectre du nouveau système informatique. Le gestionnaire a décidé de fonctionner différemment, ce qui laisse peu de marges de manœuvre pour les changements. La réunion débute par cette présentation du gestionnaire suivie des questions du créateur afin de clarifier certains détails. Rapidement, le designer (assistant du créateur) prendra la parole afin de présenter les thématiques à l'audience. Nous remarquons un grand respect des autres. Tous ont la parole et il arrive que la discussion les éloigne du sujet. Le gestionnaire exerce alors un retour constant à la réalité. Plusieurs minutes après le début de la réunion, c'est la cacophonie. Trois heures plus tard, nous en sommes à cinq sous-groupes de 2-3 personnes ayant chacun une discussion. Cet épisode est suivi d'un grand silence, l'objet des discussions étant le système informatique.

### **Deuxième réunion (MM2)**

Cette entreprise offre des collections Homme et Femme et réalise des MM sur deux journées consécutives. Le MM de la collection Homme débute avec le créateur qui présente la collection du mois précédent afin de nous remettre en situation. C'est le vice-président qui préside la rencontre et qui expose la nouvelle collection (le gestionnaire est retardé en réunion). Son poste de VP lui permet de superviser l'ensemble de l'entreprise, il est le bras droit des membres de la dyade. Quand il présente les modèles, il vend en quelque sorte la collection aux gestionnaires de produits. En fin de rencontre, comme pour le MM précédent, des sous groupes de personnes se forment pour des discussions en parallèle.

Pour la collection Femme, contrairement à la dernière rencontre, on ne va pas placer de quantités sur les styles pendant la réunion (ce qui constituait, rappelons-nous, une nouveauté), c'est donc le retour à l'ancienne méthode. La rencontre sera définitivement plus dynamique. On débute par un survol de la collection par le designer. Tout au long de la rencontre, le gestionnaire est très attentif aux commentaires des participants (on se souvient qu'il nous a dit, lors de l'entrevue, réfléchir à certaines fonctions). Son questionnement à cet effet porte sur la structure et ses répercussions : il considère miser sur le système *push* qui consiste à procurer une collection aux gestionnaires de produits; leur travail serait alors d'élaborer les

stratégies de vente - une philosophie axée sur la création qui enlève du pouvoir aux responsables de la mise en marché et des achats :

Repenser le mode de fonctionnement, c'est ma plus grosse décision (gestionnaire du cas 3).

### **Troisième réunion (MM3)**

C'est la dernière collection de l'année. Pour la période des fêtes, certaines entreprises de l'industrie créent une collection plus chère et plus ostentatoire. Pour la collection Homme, les huit personnes présentes se déplacent d'un présentoir à l'autre pour regarder les vêtements. Le VP explique les thématiques et oriente la sélection des acheteurs. Après la présentation, nous demeurons seuls avec le créateur et le gestionnaire pour discuter de l'état des choses : cette récession qui perdure et les impacts sur leur entreprise. Certaines régions connaissent une augmentation des ventes, d'autres non. Le gestionnaire s'attarde sur le fait qu'il y a trop de modèles différents dans la collection et qu'il faudra faire des choix (éliminer des styles) lors des achats. Le créateur s'inquiète surtout de la difficulté à embaucher du personnel de vente compétent en boutique. Les commandes seront confirmées dans deux jours et nous demandons de pouvoir assister à cette rencontre.

La collection Femme compte au total 80 modèles et 15 personnes assistent à la présentation. La particularité est que cela fait exactement un an que l'entreprise utilise le nouveau système informatique et que pour la première fois, on dispose de références afin de faire des tests avec le système, de sorte que les achats devraient être maximisés et facilités.

Tel que mentionné, nous avons demandé à assister à une dernière réunion qui nous a permis de mieux comprendre la dynamique de choix des collections. Le gestionnaire avait mentionné que cette rencontre devait permettre de finaliser les commandes. La réunion dure toute la journée, une équipe travaille sur la collection Homme, l'autre sur la collection Femme, mais la journée se termine sans que les achats ne soient complétés.



### Répartition des tâches entre créateur et gestionnaire

Suite aux commentaires du gestionnaire sur la collection, on constate au fil des MM que le créateur s'assure que ces demandes spéciales soient respectées. Les compétences respectives des membres de cette dyade sont plus difficiles à départager car les personnalités sont hybrides. Alors que dans chaque cas étudié certains individus sont hybrides, la particularité ici est que tous les deux le sont.

Comme pour les autres cas, suite à un MM, les idées cheminent individuellement et des décisions sont prises. On constate l'évolution lors du MM suivant, on voit quelles idées ont été rejetées ou retenues. Lorsque ces décisions relèvent d'un des deux secteurs, il est possible que l'autre membre de la dyade n'ait pas été informé, mais on accepte les décisions dans le respect des fonctions. On remarque que le créateur s'assure en tout temps que le gestionnaire connaît bien la collection. Leur complémentarité fait en sorte que l'un peut se substituer à l'autre au besoin. Le gestionnaire reconnaît que le créateur est le gardien de la qualité, ce qui sous-entend un regard final et décisif sur tout modèle. La force du gestionnaire est la commercialisation et la logistique :

Ce que je pense qui devrait être fait...ça a jamais marché le plan directeur (le plan de collection) ici parce qu'ils sont pas cartésiens du tout... (gestionnaire du cas 3 sur l'équipe de design)

C lui est un talent brut, il a le goût et sait ce que les clients vont vouloir dans un an...il est juste une *gear* d'avance et sent venir les choses... (gestionnaire du cas 3 sur le créateur)

Malgré une réelle connivence, il importe de respecter les limites de chaque fonction : les membres de la dyade admettent que l'usure du temps les rend parfois plus impatients, entre autres face à certaines intrusions dans le domaine de l'autre. Les observations de ce cas permettent de faire clairement ressortir la complexité art/commerce, chaque observation sur le design d'un modèle a une implication marketing. De plus, on réalise que chacun des modèles une fois créé dans le système informatique devient une donnée, un chiffre. Le modèle devient abstrait car le système n'inclut pas le dessin technique. La collection a perdu

sa troisième dimension, sur écran on examine un dessin à plat et on analyse et décide à partir de nombres.

Malgré les répartitions des tâches pour chaque dyade, on constate que lors des MM, tous vont s'approprier le design et confirmer le travail d'équipe. Cette inclusion est le moment où les barrières entre art/commerce s'estompent pour prendre des décisions communes et dépasser les perceptions, parfois divergentes, sur la raison d'être de la collection.

### **Particularités du cas 3 : la complexité**

Tant le créateur que le gestionnaire accordent beaucoup d'importance à créer un sentiment d'appartenance des employés envers l'entreprise. La compétition est féroce pour ce type de produit et leur force réside dans l'équipe de travail. La structure de ce type d'entreprise est particulière et complexe, elle doit assurer des volumes de production importants. L'impact de cette réalité sur les décisions est immense. Malgré que les enjeux soient importants, la notion de plaisir est omniprésente : il est essentiel d'avoir du plaisir à développer des collections et à innover tant dans les concepts publicitaires que dans les démarques saisonnières. Malgré l'importance de l'entreprise, ou justement à cause de son importance, créateur et gestionnaire doivent être au-dessus de la mêlée et tout savoir en tout temps. Le principal défi consiste à sélectionner le bon nombre de modèles et les bons modèles. L'accès à l'information est crucial, l'enjeu du changement de système informatique parfume la prise de décision lors de nos observations.

#### ***4.4 Les réunions comme champs de bataille : la position des combattants***

Bien que le recours aux réunions de commercialisation soit la norme dans cette industrie, les raisons sous-jacentes et les attentes des dyades peuvent différer. Dans le cas 1, ces rencontres étaient devenues moins fréquentes car le créateur (fondateur de l'entreprise) ne supportait plus les discussions personnelles ou les querelles entre l'assistant designer et le responsable de la production (le résumé des entrevues est en annexe H). Peu à peu, certaines décisions ont été prises individuellement par le créateur ou le gestionnaire : les MM étaient toujours nécessaires, mais moins fréquents. Notre travail a éveillé à nouveau chez eux l'importance de ces réunions, mais surtout, la récession les oblige à revoir les modèles de gestion et à

reconsidérer la structure des collections. Les deux membres de la dyade s'entendent sur la mission de l'entreprise qui consiste à assurer la reconnaissance de la marque en Amérique. Mais contrairement aux autres cas, la majorité des ventes sont réalisées aux États-Unis. Cette entreprise s'est éloignée du marché canadien dans lequel il lui était difficile de prendre de l'expansion pour se tourner vers un marché étranger en grande difficulté. Après avoir enregistré une importante augmentation des ventes, elle subit aujourd'hui la tendance inverse. Quoique la récession soit une condition commune aux trois cas, elle affecte particulièrement cette dyade. Alors que 80% de son chiffre d'affaires est réalisé aux États-Unis, dans les autres cas, la proportion des exportations est minime, et en plus, la récession a moins touché les commerces canadiens.

Le créateur justifie le recours de l'entreprise à la cogestion par la proximité du gestionnaire (en référence au lien familial) alors que ce dernier la justifie par ses prédispositions pour la gestion, tout en précisant que le choix s'est fait naturellement, en tant que successeur potentiel. Le créateur apprécie la qualité de leurs discussions et le fait qu'ils partagent des valeurs similaires, et le gestionnaire conçoit qu'il s'agit là d'une occasion exceptionnelle et se voit déjà l'égal du créateur/fondateur. On comprend lors de l'entrevue que l'adaptation fut difficile au départ pour le créateur : les disputes étaient fréquentes et le manque de respect envers l'aîné dérangeait. Dans ce cas, bien que l'on ait souhaité la cogestion, celle-ci a été difficile à établir et à ce jour, ne permet pas d'atteindre une totale harmonie. Les responsabilités du créateur et du gestionnaire sont réparties selon leurs forces complémentaires : le créateur a gardé une grande partie des décisions cruciales et le gestionnaire tente peu à peu d'obtenir un plus grand pouvoir décisionnel. La cogestion est ici un choix nécessaire (la succession éventuelle) mais volontaire dans le choix du partenaire, ce qui explique que le créateur a de la difficulté à justifier ce choix, et que le gestionnaire cherche constamment à le légitimer. Leur relation, difficile au départ, évolue vers une plus grande acceptation mutuelle.

Le déroulement des MM est particulier en ce que peu de gens y participent, créateur et gestionnaire contrôlent tout et le font seuls. Lorsque des employés y participent, ils répondent

aux questions sans s'immiscer dans les discussions entre créateur et gestionnaire. La première partie du premier MM se déroule sans tension et on ne discute pas de la collection. Mais dès que le gestionnaire critique la collection les tensions apparaissent et elles sont par la suite omniprésentes jusqu'à la fin de nos observations. Cette première partie sans tension nous a fait croire que notre présence pouvait influencer les comportements et que les individus éviteraient les situations conflictuelles. Étant donné que les membres de la dyade se querellaient en notre présence, nous avons conclu que ce n'a pas été le cas. Il en a d'ailleurs été de même dans les cas 2 et 3. Finalement, il nous semble utile de rappeler que tout au long des réunions, le spectre de la récession plane, mais sans toutefois empêcher les acteurs de faire des choix judicieux car l'infrastructure de cette entreprise permet une grande flexibilité sans trop engendrer de dommages collatéraux.

#### ***4.5 L'observation de caractéristiques importantes liées au défi de la cogestion***

Les observations réalisées dans le quotidien des entreprises nous ont permis d'observer comment se font les choix et de constater ce que représente le partage de la prise de décision pour les membres des dyades. Certains éléments permettent de circonscrire la prise de décision. Dès la première observation et suite aux entrevues individuelles, ces éléments se sont clairement imposés, pour constituer une forme de mise en place des cas observés. Nous avons constaté que :

1. Notre présence a pour effet de reprendre l'habitude de faire plus régulièrement les réunions (cas 1 et 2). Certaines entreprises délaissent peu à peu cette activité par manque de temps (les priorités se bousculent), par manque de patience (des participants qui s'attardent à leur vie personnelle) ou par habitude (facilité de reproduire un pattern qui a fait ses preuves et qui par le fait même n'a pas à être remis en question).
2. La dynamique qui s'installe lors des réunions est importante. Parfois, le créateur est fermé aux opinions des participants, parfois il est ouvert aux commentaires et reprend rapidement les idées des autres au lieu de les rejeter. Il se les approprie et les amène

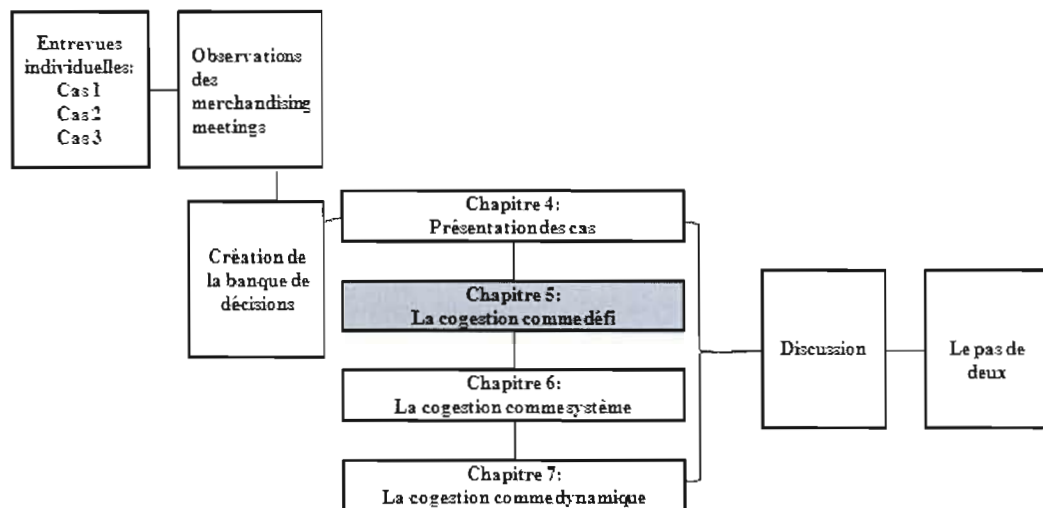
ailleurs, ce qui permet d'aller plus loin avec le produit. Dans ces circonstances, le résultat est le plus participatif de tous.

3. Les réunions des cas 2 et 3 sont plus longues, il y a plus de discussions, alors que le cas 1 ressemble davantage à une présentation de la collection sans négociation. Ajoutons que plus la collection est complexe plus la négociation est complexe. Dans les trois cas on remarque que lors du MM1, il y a peu d'ajouts ou d'annulations de modèles, car le but de cette première réunion est de développer une première réflexion sur la collection.
4. Dans les cas 2 et 3, les efforts de diversion sont perceptibles : dans le cas 2, c'est l'utilisation d'un consultant externe qui a un effet de diversion. On détourne l'attention du créateur et du gestionnaire en impliquant quelqu'un qui met du poids d'un côté ou l'autre de la balance. Le cas 3 a une structure différente : l'entreprise compte plus d'employés et certains intervenants occupent des postes de direction, ce qui donne du poids à leurs opinions. Dans certain cas, ils se substituent en quelque sorte au créateur ou au gestionnaire ou sont entre les deux lors de discussions.

Ayant présenté l'industrie, le *merchandising meeting* et nos trois cas, nous pouvons maintenant en venir à l'objet même de notre recherche : l'analyse de la cogestion, ses caractéristiques, les facteurs et modalités qui l'influencent et son évolution.

## CHAPITRE V

### LA COGESTION COMME DÉFI : LES CARACTÉRISTIQUES DE LA COGESTION CRÉATEUR/GESTIONNAIRE



Dans ce chapitre, nous allons présenter les caractéristiques de la cogestion horizontale créateur/gestionnaire et exposer ainsi en quoi elle représente un défi pour les dyades. Dans le chapitre précédent, nous avons effectué une comparaison de nos cas et poussé l'analyse afin de démontrer que la cogestion par une dyade constitue un réel défi. L'exercice a permis d'identifier les conditions qui influencent la prise de décision et de comprendre la complexité qui anime la cogestion pour chacune des dyades.

Dans ce chapitre, nous allons développer davantage et exposer les variables retenues pour analyser la cogestion horizontale. Ce chapitre permet d'identifier les manœuvres déployées par les membres des dyades, d'exposer les combats entre créateurs et gestionnaires et les accords qui en découlent. Ce chapitre complète le chapitre précédent et démontre en quoi la cogestion représente un défi pour les décideurs. Un défi qui s'explique par la difficulté de gérer en équipe créateur/gestionnaire et la multitude de situations conflictuelles qui peuvent

en découler. Notre intention est de voir dans quelle mesure il est possible de définir des régularités, nous constatons qu'aucun pattern exclusif ne semble se dessiner.

Le tableau qui suit permet de faire ressortir les principales différences et ressemblances qui caractérisent nos trois cas (nous reprenons ici le tableau 4.1). Notre souci est de comprendre et de définir la prise de décision en cogestion créateur / gestionnaire.

Dans cette section nous nous attardons à l'influence du lien familial et du choix de la cogestion horizontale, volontaire et permanente sur la prise de décision. Nous en exposons les répercussions. Par la suite, nous exposons dans chaque cas les décisions qui mènent ou non au conflit. Finalement, nous identifions les avantages de la cogestion communs aux trois cas et identifions si un pattern de prise de décision se dessine.

**TABLEAU 4.1 (bis): Résumé des caractéristiques des cas**

<b>Caractéristiques :</b>	<b>Cas 1</b>	<b>Cas 2</b>	<b>Cas 3</b>
Type d'entreprise	Grossiste/manufacturier	Designer	Manufacturier/détaillant
Âge de l'entreprise	15 ans	20 ans	35 ans
Type de collection	Coordonnés	Items	Coordonnés
Adresse de la maison-mère	Montréal	Montréal	Montréal
Langue parlée	Français	Français	Français
Relation familiale	Relation parentale	Relation fraternelle	Relation matrimoniale
Fondateur de l'entreprise	Créateur	Créateur	Créateur et Gestionnaire
Personnage public	Gestionnaire	Créateur	Gestionnaire
Formations académiques	C : couture G : commerce (DEC non complété)	C : design de mode (DEC) G : finances	C : haute couture G : secondaire
Durée de la relation d'affaires	8 ans	7 ans	40 ans
Direction des réunions	Créateur	Créateur	Membre de la dyade ou un assistant
Durée moyenne des réunions	2 heures	2 heures 30 min.	3 heures 30 min.
Nombre de participants aux réunions	3-4 personnes	6-7 personnes	8-15 personnes
Nombre de	360 modèles par an	140 modèles /an	650 -700 modèles /an

modèles/an			
Nombre de livraisons/an	10	En continu	12
Déroulement des réunions	Structurées par thème/livraison	Non structurées	Structurées par livraison
Principal enjeu	Récession américaine	Passer du sur-mesure à la production en série	Changement de système informatique

### Les répercussions du lien familial en cogestion

Tel que mentionné, la question se pose à savoir si ce type de cogestion créateur /gestionnaire aurait pu exister sans ce lien familial commun aux trois cas, et si cela assure une certaine pérennité à l'entreprise. Bien que la théorie sur la gestion des entreprises familiales soit pertinente à l'analyse de notre sujet (Foley et Powell, 1997; Lubatkin et al., 2005; Eddleston et al., 2008), et qu'elle puisse influencer notre problématique, nous avons choisi qu'elle ne sera pas prédominante dans notre travail, pas plus que le sexe ou l'âge des individus.

Quoiqu'identifiée comme type de relation particulière (les membres d'une même famille qui travaillent ensemble), nous n'entrons pas en profondeur dans l'analyse de la relation familiale. Nous sommes conscients de l'importance de ce lien sur la gestion et allons en mentionner l'impact lorsqu'il sera pertinent de le faire. Certaines caractéristiques semblent liées à cette relation qui représente parfois un avantage, parfois un inconvénient pour nos acteurs. En entrevue nous leur avons demandé s'ils croyaient que la cogestion aurait pu exister sans cette relation et lors de nos observations nous étions conscients de son importance mais nous avons choisi de nous concentrer sur un élément particulier qui caractérise et oppose nos individus : la création versus la gestion. Cette tension art/commerce constitue l'objet d'intérêt de notre recherche. Précisons toutefois la façon dont les créateurs et gestionnaires envisagent le lien familial:

- il représente à la fois un avantage et un inconvénient, le lien familial permet d'aller plus loin (certains diront trop loin) dans les propos des acteurs lors des échanges,
- le lien familial permet d'augmenter le niveau d'exigence envers l'autre et,
- le lien familial permet un engagement total de la part des acteurs.



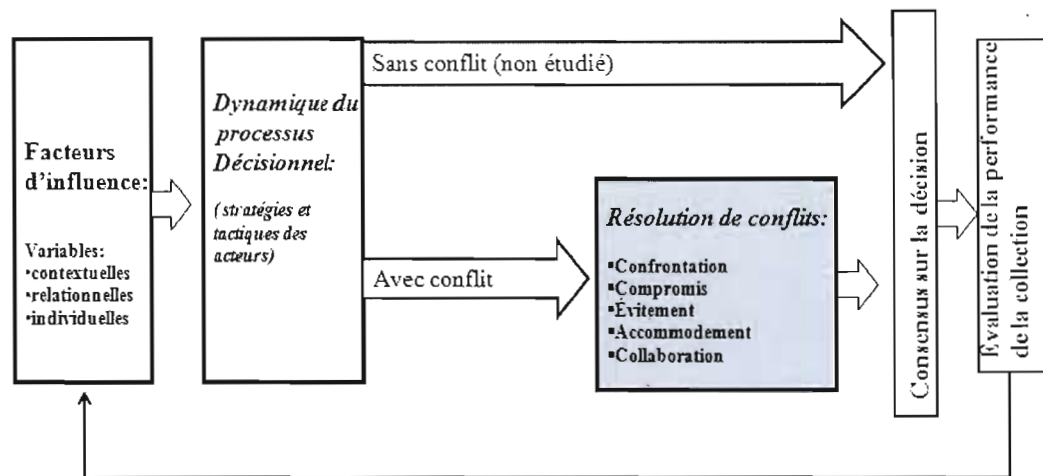
### **Une cogestion horizontale volontaire**

Les membres de la dyade ont clairement spécifié que la cogestion est pour eux un choix volontaire. Nos observations nous amènent à reconsidérer ce fait pour deux des cas. Une cogestion volontaire exige (1) que les fonctions soient réparties entre les membres de la dyade - ce qui nécessite une confiance totale en l'autre pour pouvoir lui céder complètement certaines responsabilités et décisions - et sinon, (2) que toutes les décisions soient toujours prises conjointement. Cette dernière option est éliminée puisque le choix de cogestion résulte de situations où le créateur ou le gestionnaire ne pouvait ou ne voulait plus gérer seul. Dans les cas 1 et 2, la cogestion paraît plutôt imposée, car le créateur a choisi de s'unir au gestionnaire après quelques années d'existence. Ainsi, le créateur est souvent clairement le décideur final. Il s'agit d'ailleurs des cas où l'on remarque un certain inconfort du créateur à céder la place (une partie du pouvoir) au gestionnaire. Par contre, dans le cas 3, la cogestion est présente depuis les débuts de l'entreprise et relève d'une totale confiance entre les partenaires, ce qui diminue grandement le nombre de situations où le créateur s'impose pour signaler sa supériorité. Ici on ne sent pas la supériorité de l'un sur l'autre, les deux membres de la dyade sont égaux.

Dans les prochaines pages, nous allons présenter les résultats qui permettent de répondre à notre première question : quelles sont les caractéristiques de cette cogestion? et de mieux comprendre la façon dont évolue la prise de décision dans un contexte de cogestion par une dyade créateur-gestionnaire. Les données recueillies permettent de décrire la cogestion et la prise de décision par les dyades et de constater l'importance des manœuvres auxquelles créateurs et gestionnaires ont recours pour parvenir au consensus.

Comme nous le présente la figure, 2.1, la prise de décision suit un processus bien établi. C'est à partir de variables contextuelles, individuelles et relationnelles que les intervenants décideront des manœuvres à utiliser pour en arriver à une décision. Ces manœuvres mèneront, selon le cas, à des prises de décision avec ou sans conflit. C'est ce premier cas (avec conflit) qui nous intéresse particulièrement car nous pourrions y voir s'il y a évolution

de la prise de décision dans le temps où si elle fluctue plutôt selon les variables qui entrent en compte.



**FIGURE 2. 1 (BIS): Le modèle conceptuel : Le processus de décision entre dyades**

### 5.1 Les variables qui influencent la cogestion

Tel mentionné plus haut, nous identifions trois grands groupes de variables pouvant influencer les manœuvres de négociation et la présence ou absence de conflit. Ce sont les variables : contextuelles, individuelles et relationnelles. La classification qui suit se traduit ainsi : les variables contextuelles définissent la décision elle-même et son contexte, les variables individuelles portent sur les caractéristiques propres aux individus qui prennent cette décision et les variables relationnelles portent sur la relation entre les individus et l'impact de cette relation sur la décision.

**TABLEAU 5. 1: Définition des variables**

<b>LES VARIABLES CONTEXTUELLES : la décision et son contexte</b>	
<b>Importance de la décision</b>	La décision est catégorisée selon les effets sur la performance de la collection, par exemple : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. forte : choix des modèles à commercialiser</li> <li>2. moyenne : choix des couleurs ou grandeurs</li> <li>3. faible : ajout d'un détail sur le modèle ou un sujet autre que la collection</li> </ol>
<b>Catégorie de décision</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. en groupe : décision qui résulte des négociations</li> <li>2. individuelle : décision qui réfère aux valeurs, à l'état d'esprit</li> <li>3. managériale (seul ou en groupe) : décision qui réfère à l'environnement externe, la complexité du contexte et les impacts de la décision.</li> </ol>
<b>Thème de la décision</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. économique : impact financier</li> <li>2. culturel : philosophie de l'individu ou de l'organisation</li> <li>3. politique : choix stratégiques</li> <li>4. social : considérations éthiques (satisfaire les autres)</li> <li>5. personnel : convictions personnelles</li> <li>6. opérationnel : fonctions organisationnelles</li> </ol>
<b>LES VARIABLES INDIVIDUELLES : les décideurs</b>	
<b>Caractéristiques des individus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Créateur : objectifs créatifs</li> <li>2. Gestionnaires : objectifs commerciaux</li> </ol>
<b>LES VARIABLES RELATIONNELLES : la relation entre les individus et leur relation avec la décision</b>	
<b>Élément d'évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. pouvoir décisionnel : identification du décideur</li> <li>2. information : transfert de connaissance (importance et disponibilité)</li> <li>3. motivation : possibilités de récompenses</li> <li>4. structure organisationnelle : interconnexion et hiérarchie</li> </ol>
<b>Tension/conflit</b>	<p>-le malaise où la tension est une contrariété qui permet un questionnement</p> <p>-le conflit éclate quand une des parties est confrontée dans ses convictions intimes (tension trop grande, frustration)</p>
<b>Type de conflit</b>	<p>Sans conflit ou :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 : Tâches : contenu des décisions, points de vue, idées et opinions</li> <li>2 : Objectifs : intérêts, mission et vision de C et G sur l'avenir de leur entreprise – risque d'incompatibilité</li> <li>3 : Confiance : acceptation d'inégalités liées à la compétence</li> <li>4 : Personnel : incompatibilité de caractère, tension, agacement et animosité</li> <li>5 : Normes : façons de faire, règles écrites ou non de l'organisation – comment devrait agir l'autre</li> <li>6 : Jugement : informations détenues et leur interprétation – différends sur les enjeux - critique devant l'incertitude-biais</li> </ol>
<b>Climat</b>	Ambiance qui règne lors des négociations

Les variables contextuelles sont les circonstances dans lesquelles se déroule la négociation de la décision; les variables individuelles réfèrent à ce que sont les individus et les variables relationnelles concernent la relation entre les membres de la dyade.

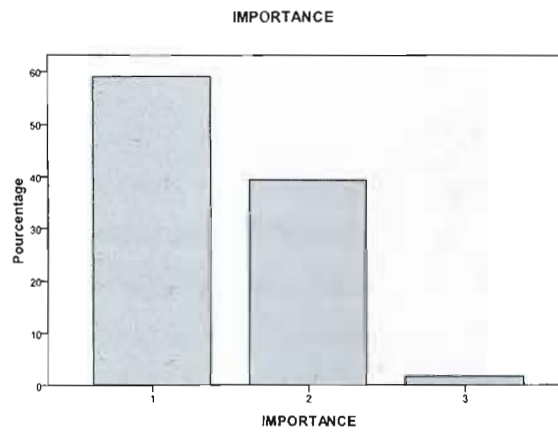
Pour les données qui suivent, nous utilisons des pourcentages à titre de référence afin de faciliter la compréhension du lecteur. Les tableaux utilisés donnent une indication claire de la situation sans nécessairement en donner le pourcentage précis.

#### **5.1.1 Les variables contextuelles**

##### **Niveau d'importance de la décision (variable 4)**

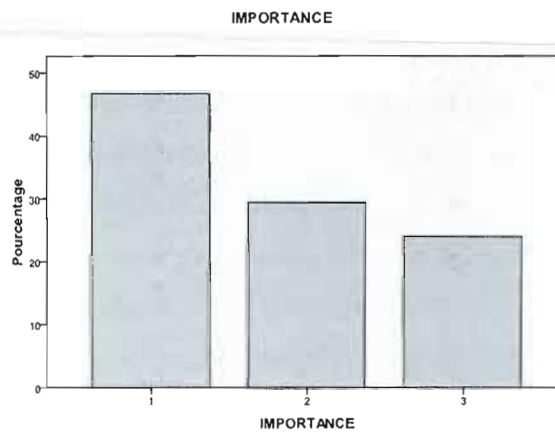
Nous avons catégorisé les décisions par degré d'importance. Compte tenu que le MM est lieu de prise de décisions sur la commercialisation des modèles de la collection et que nous avons défini ces décisions comme étant importantes, il n'est pas surprenant de constater que les décisions de forte importance sont majoritaires (53% des 324 décisions retenues), que les décisions de moyenne importance suivent avec environ 33% et que les décisions de faible importance, avec environ 14%. Nous présentons plus ci-après cette répartition des situations pour chacun des cas.

Cas 1 Pourcentage de décisions de (1) forte, (2) moyenne et (3) faible importance



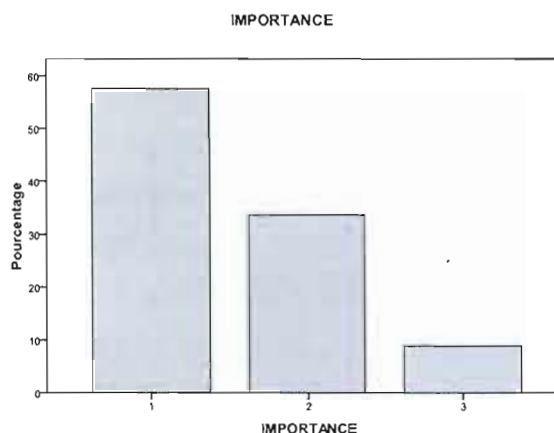
Cas 2

Pourcentage de décisions de (1) forte, (2) moyenne et (3) faible importance



## Cas 3

Pourcentage de décisions de (1) forte, (2) moyenne et (3) faible importance



**FIGURE 5. 1: Niveau d'importance de la décision**

Le cas 1 se distingue par le très faible taux de décisions de faible importance (2%) alors que le cas 2 gère presque autant de décisions de faible et moyenne importance malgré que les décisions de forte importance soient majoritaires (47%). Le cas 3 présente une répartition plus équilibrée.

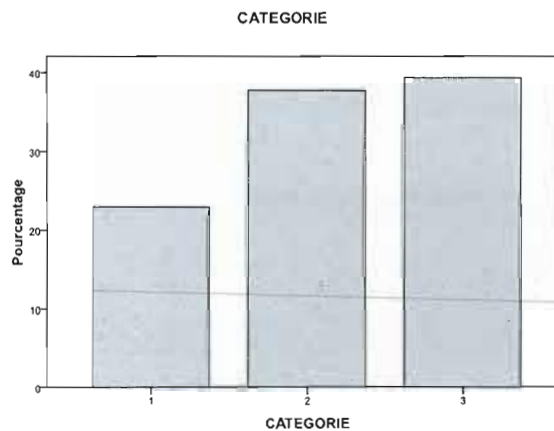
#### **Les catégories de décisions (variable 5)**

Comparons maintenant l'importance de la décision avec le fait que cette décision sera partagée ou non. En cogestion, la répartition des fonctions et responsabilités permet des décisions individuelles, prises par l'un ou l'autre des membres de la dyade avec l'accord tacite de l'autre.

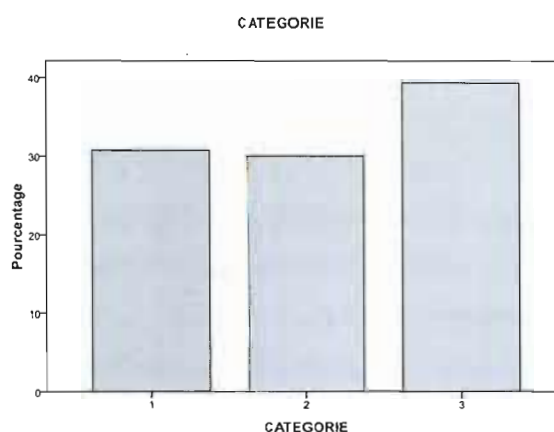
Les catégories retenues sont en groupe, individuelle et managériale. Nous considérons cette variable comme essentielle à la compréhension de l'évolution de la décision dans un contexte de cogestion puisque qu'elle distingue les décisions de groupe des décisions individuelles. Il

est important de souligner que les décisions de groupe ne sont pas nécessairement majoritaires chez nos dyades, ce qui peut signifier (1) que l'on évite de décider ensemble ou (2) que l'on fait confiance à l'autre lors des choix individuels liés à ses fonctions et que ces choix ne sont pas remis en question. Cette variable est en lien direct avec la confiance et nous y reviendrons dans notre analyse. Comme nous le voyons aux figures présentées plus bas, lors des réunions (MM), le cas 1 utilise moins les décisions en groupe que les deux autres. Dans le cas 2, elles sont à égalité avec les décisions individuelles, mais on favorise les décisions managériales. Le cas 3 favorise nettement les décisions de groupe, suivies de décisions managériales : les décisions individuelles étant ici minoritaires :

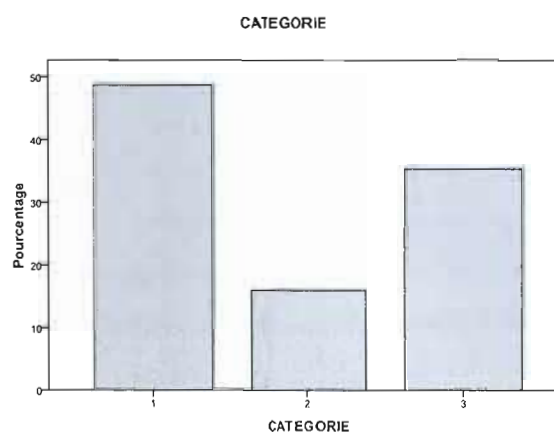
Cas 1 Pourcentages de décision (1) en groupe (2) individuelle (3) managériale



Cas 2 Pourcentages de décision (1) en groupe (2) individuelle (3) managériale



Cas 3 Pourcentages de décision (1) en groupe (2) individuelle (3) managériale

**FIGURE 5. 2: Catégories de décision**

Il importe également de vérifier si le niveau d'importance de la décision influence la catégorie de décision. Pour l'ensemble des cas, on constate que les décisions de forte importance sont des décisions managériales qui réfèrent à l'influence de l'environnement externe alors que la gestion individuelle des décisions est valable peu importe la gravité de la

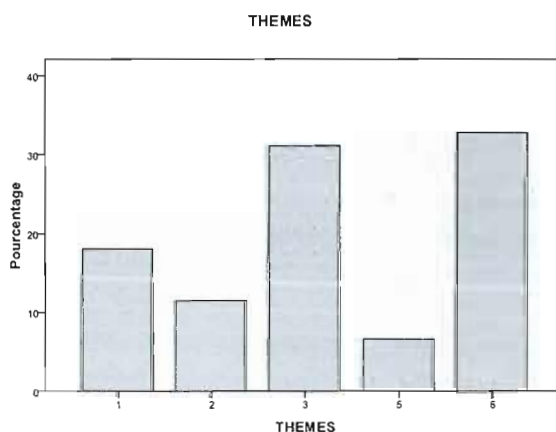


décision. On favorise la gestion en groupe surtout pour les décisions de forte et moyenne importance.

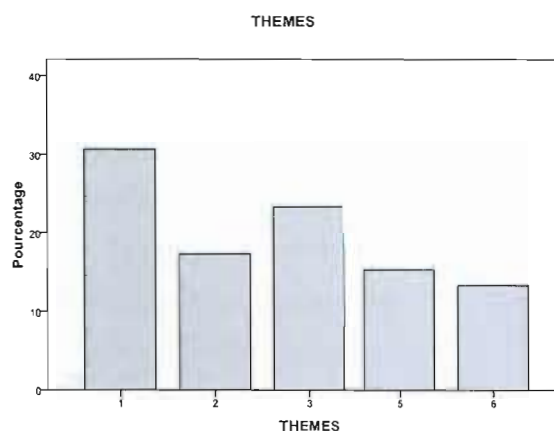
### Les thèmes abordés (variable 6)

Les différents thèmes abordés pigmentent la réflexion sur la mise en marché des collections. Au-delà des choix commerciaux, on tient compte de l'environnement interne et externe : la réflexion est à saveur économique, culturelle, politique, sociale, personnelle ou opérationnelle. Cette variable permet de cibler les éléments qui permettent de faire un choix plus éclairé et d'identifier les contraintes à la décision. Nous constatons, comme on le voit à la figure 5.3, que leur influence varie : le thème personnel est le moins présent dans les cas 1 et 3, alors que dans le cas 2, le thème opérationnel est celui le moins abordé. Ces constats reflètent bien la description faite de nos dyades. Tel que mentionné, le cas 1 a une structure bien établie et la gestion des opérations est efficace : les thèmes les plus souvent abordés sont néanmoins opérationnels ou stratégiques. Le cas 2 est en pleine transition au niveau opérationnel et ce sujet est très peu présent : les facteurs économiques priment puisque l'expansion nécessite un financement et constitue la principale préoccupation. Le cas 3, de par son imposante structure, reflète des préoccupations politiques (stratégies de positionnement et de développement de marché).

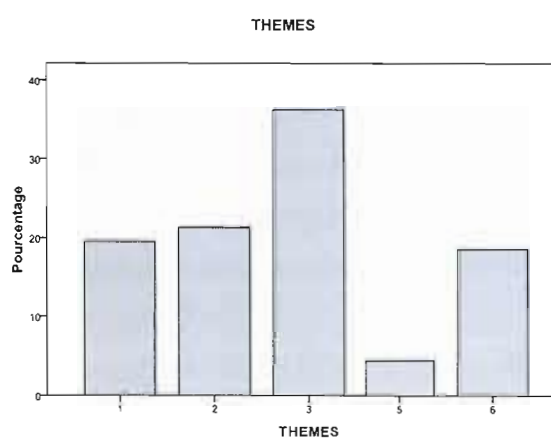
Cas 1 Pourcentage des décisions sur les thèmes (1) économique (2) culturel (3) politique (4) social (5) personnel (6) opérationnel



Cas 2 Pourcentage des décisions sur les thèmes (1) économique (2) culturel (3) politique (4) social (5) personnel (6) opérationnel



Cas 3 Pourcentage des décisions sur les thèmes (1) économique (2) culturel (3) politique (4) social (5) personnel (6) opérationnel



**FIGURE 5. 3: Les thèmes**

Voici les sujets discutés par les individus, ils sont catégorisés selon la tangente que prend la discussion (Répertoire de décision en annexe L):

- sur le thème économique : projections des ventes, coût des modifications techniques, gestion des clients, pouvoir d'achats des clients, gestion des stocks, réduction de l'offre, frais de ventes, sélection des matières premières, prix de vente, gestion des inventaires, opportunités de marché, coûts de développement de produits, diversité de la gamme, budgets d'approvisionnements, retours de marchandise;
- sur le thème culturel : délocalisation de la production, reconnaissance de la marque, gestion des thématiques, réactions aux critiques des clients, modification de la gamme, relations avec les partenaires, diversité de l'offre, mise en valeur de la collection, choix des points de vente, gestion de la demande, mode de création, image/prix, sélection des matières premières, formation des employés, réputation de la marque;
- sur le thème politique : logistique de distribution, consolidation et volume, lieu de fabrication, conformité aux échantillons, reproduction de modèles/déclinaisons, changement de marché-cible, négociation des clauses clients, identification des avantages, développement de nouvelles gammes, gestion des exclusivités, mise en marché, fonction des produits, logistique de production, relations clients, gestion de la qualité, approvisionnements, gestion de l'offre, gestion de l'information;
- sur le thème social : développement durable, gestion éthique;
- sur le thème personnel : orientation artistique du produit, sélection des produits, présentation visuelle, sélection des points de vente, code vestimentaire des employés, fonctionnalité de la collection, mise en marché, critique de la collection, qualité des produits, gestion créative, développement de produits, urgences et priorités, réputation de la marque, gestion de l'offre, gestion des stocks, complexité des produits, achats de la collection/choix esthétique, valeur des produits et;
- sur le thème opérationnel : sélection des modèles à produire, sélection des sous-traitants, contraintes techniques, logistique de l'offre, structure de collection, gestion de la production, contrôle de qualité, choix des partenaires, gestion de la distribution, gestion des priorités, approvisionnements, logistique des livraisons, gestion des informations, gestion de la vente au gros, gestion des ressources humaines, gestion

des technologies, gestion des coûts/prix, achats de la collection/quantités, gestion des inventaires.

On remarque que selon le contexte un sujet pourra appartenir à différents thèmes.

Pour l'ensemble des cas, nous n'avons relevé aucune décision portant sur le thème social. Les décisions en groupe portant sur les thèmes économiques, culturels et politiques sont deux fois plus fréquentes que sur les décisions personnelles ou opérationnelles; ce dernier élément étonne compte tenu du poids des opérations pour les trois cas. Les décisions individuelles sont présentes pour tous les thèmes, mais les décisions politiques portant sur les stratégies et tactiques organisationnelles sont plus nombreuses. C'est pour les décisions managériales que l'on retrouve de plus grandes disparités : le thème opérationnel prime suivi de près par les thèmes politiques et économiques. Les thèmes personnels et culturels y sont très peu présentés.

### **5.1.2 Les variables individuelles**

La présentation antérieure des cas nous mène à un portrait plus détaillé des membres des dyades, ce qui permet d'identifier les caractéristiques et intérêts des créateurs et gestionnaires en situation de prise de décision et en relation avec les acteurs qui les entourent. Nous retenons d'abord l'impact du lien familial : par la suite, nous présentons un portrait des créateurs et gestionnaires.

#### **Le lien familial**

Tel que mentionné, la relation familiale est présente dans tous les cas. Lors de la sélection des entreprises, le hasard a fait en sorte qu'elles ont choisi un membre de la famille comme partenaire pour exercer la cogestion. Nous assumons que dans nos dyades, les individus sont de force égale, mais de compétences différentes, et nous reconnaissons que le lien qui les unit est plus fort qu'entre individus non liés. Les études citées dans la revue de littérature ont démontré les effets positifs et négatifs de la gestion familiale, par exemple, le fait que les risques sont surtout présents quand il y a obligation de travailler ensemble, et que les conflits

sont souvent plus persistants, mais ce n'est pas le cas de nos dyades. L'absence de lien permet normalement de garder une certaine distance entre les individus et nous pouvons constater que chez nos dyades cette distance n'existe plus (puisque'il y a lien familial)<sup>9</sup>.

La question se pose à savoir si ce type de cogestion peut exister sans ce lien familial, et si ce lien assure une certaine pérennité à l'entreprise. La question a été posée aux acteurs et les réponses diffèrent : en fait, sans qu'eux-mêmes ne se soient attardés au sujet, il est à la fois un avantage et un inconvénient. Le lien familial affecte :

- la liberté d'expression;
- les attentes;
- le niveau d'engagement.

D'autre part, mais toujours en rapport avec ce lien de parenté, il est difficile d'éviter que devant certaines situations conflictuelles, une personne devienne le patron ultime (ce qui se produit particulièrement dans les cas 1 et 2 où les membres de la dyade le confirment). Il ne nous est pas possible de confirmer que la relation familiale favorise ce genre de situation, mais notons qu'il est certainement difficile d'accepter de devoir tout décider tout comme d'accepter de devoir déléguer.

### **Caractéristiques des individus : créateurs et gestionnaires**

Nous avons dressé un portrait des créateurs et gestionnaires de chaque dyade, et la matrice comparative des résultats (appendice I) résume les informations obtenues lors des entrevues individuelles. Cet exercice nous permet de constater que les créateurs sont différents des gestionnaires, mais aussi, que les créateurs et gestionnaires entre eux sont différents. Les résultats (tableau 5.2) sont cohérents avec les caractéristiques répertoriées lors de recherches antérieures :

---

<sup>9</sup> Ces informations apparaissent dans les tableaux de l'appendice H : résultats des entrevues longues.

**TABLEAU 5. 2: Portrait des créateurs et gestionnaires**

<b>Individu-créateur (C):</b>	<b>Individu-gestionnaire (G) :</b>
Créer quelque chose d'unique, de singulier.	Objectifs commerciaux.
L'artiste selon Pitcher (1997): Imprévisible – Drôle – Imaginatif – Audacieux - Intuitif – Passionnant – Émotif – Visionnaire - Entrepreneurial – Stimulant	Le gestionnaire selon Collins (2001) : Charismatique - Rigoureux / Discipliné - Humble - Motivé / volontaire - Esprit de synthèse - Intense / passionné - Goût du risque - Flexible - Visionnaire (long terme) - Créatif - Réaliste - Responsable (Éthique)

Toutes nos entreprises existent depuis plus de 15 ans et travaillent en cogestion depuis plus de sept ans, ce qui représente une durée de collaboration significative. Dans les cas 1 et 2, le créateur a débuté seul l'entreprise pour par la suite, considérer et réaliser un partenariat avec un gestionnaire. Cette association avait pour but d'assurer la relève future (cas 1) ou de faciliter les projets d'expansion (cas 2). Pour le cas 3, créateur et gestionnaire ont dès le début travaillé en collaboration pour bâtir l'entreprise.

Le but n'est pas de tracer un portrait psychologique des individus, mais le fait que certaines caractéristiques se dégagent des entrevues mérite selon nous une attention particulière. Toujours selon la matrice (appendice I), le créateur du cas 1 est pratique. Il est dans le concret, proche de la réalité de l'industrie; il est efficace et agit ou réagit de façon à atteindre ses buts. Le créateur du cas 2 est cérébral, un intellectuel qui manipule les idées, qui est constamment à repenser les collections, à développer de nouveaux concepts. Le créateur du cas 3 est sentimental, sensible et accorde du poids aux individus et aux relations, en ayant cette capacité de sentir les choses. Il insiste sur la place accordée au bien être.

Le gestionnaire du cas 1 est préoccupé par le rendement de l'entreprise. Ses énergies se concentrent sur les stratégies de développement, les solutions pratiques et efficaces. Le gestionnaire du cas 2 insiste sur l'importance qu'occupe le sentiment dans l'entreprise : la

capacité de sentir et d'apprécier. Son énergie se concentre sur la reconnaissance du créateur, il souhaiterait que son admiration de la création soit partagée avec les clients. Chez le gestionnaire du cas 3 transparait la logique. Les choix, les attitudes et réactions sont empreints de bon sens, la réflexion est constante et toujours renouvelée.

Cet exercice fait ressortir la combinaison de chaque dyade :

Cas 1 : un créateur pratique et un gestionnaire qui focalise sur le rendement de l'entreprise;

Cas 2 : un créateur cérébral et un gestionnaire qui focalise sur le sentiment, la reconnaissance de la marque;

Cas 3 : un créateur sentimental et un gestionnaire constamment dans la logique et la vision globale.

Des combinaisons complémentaires gagnantes pour nos dyades. Les caractéristiques des créateurs et gestionnaires sont des cadres de références qui permettent de toujours revenir à l'identité de l'entreprise. Pour décrire cette force, un créateur utilise le terme « équilibre ». Les décisions en commun sont le lieu de confirmation ou de négociation et cette combinaison permet de limiter les excès de confiance et de diminuer les choix contestables.

Malgré que les cas expriment un équilibre dans leur cogestion, nous constatons que le portrait des membres de la dyade met en évidence le pouvoir du créateur sur la collection. Le gestionnaire endosse les choix du créateur, il fait confiance à son talent et reconnaît son expertise. Il connaît les balises de ses interventions sur la collection. Lors des MM il prend du recul, il sait travailler à partir de la collection qu'on lui soumet. Il existe une forme de respect mutuel qui fait en sorte que les membres des dyades sont conscients des limites à ne pas dépasser et respectent ces limites, ce qui n'empêche pas les remises en questions et tensions, mais explique la retenue dont ils font preuve.

Selon le contexte et les individus en cause, ces derniers utiliseront différentes manœuvres pour en arriver à la décision. Celles-ci s'inscriront dans des situations sans tension ni conflit alors que d'autres auront cours lors de situations tendues et conflictuelles. Nous y

reviendrons à la section 5.2, après avoir vu l'impact des variables relationnelles sur la prise de décision.

### 5.1.3 Les variables relationnelles

Rappelons avant tout la domination des décisions qui se prennent sans conflit dans nos trois cas (normal et en lien avec la cogestion volontaire). Même si dans les cas 1 et 2 la cogestion semble imposée, il n'en demeure pas moins que créateurs et gestionnaires ont choisi de travailler ensemble : ils se connaissent, se respectent et bénéficient de leurs compétences complémentaires. Notons néanmoins que dans le cas 1, deux fois plus de décisions se prennent sans tension. Comme nous pouvons le voir dans le tableau 5.3, il en va presque de même dans les cas 2 et 3 :

**TABLEAU 5. 3: Nombre de prises de décision avec/sans tension pour chaque cas et chaque MM observé**

Les réunions	Cas 1 (total :61 décisions) sans tension	Cas 1 avec tension	Cas 2 (total :150 décisions ) sans tension	Cas 2 avec tension	Cas 3 (total :113 décisions) sans tension	Cas 3 avec tension
MM1	14	10	21	26	20	21
MM2	4	5	22	20	20	17
MM3	4	6	18	14	18	17
MM4	18	0	15	14	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	40	21	76	74	58	55

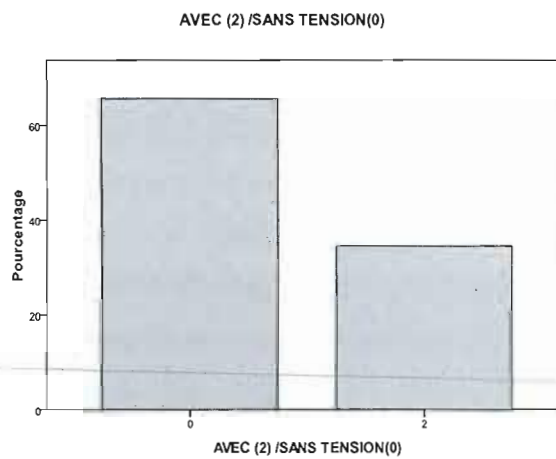
Dans le cas 1, les décisions conflictuelles sont deux fois moins nombreuses que les décisions sans tension (21 contre 40). Pour le cas 2, le MM y est davantage un lieu d'échanges virils, alors que pour le cas 1, le MM permet de confirmer des choix, de consulter et de discuter sans grandes insertions dans les fonctions respectives du créateur et du gestionnaire. Nous avons cependant assisté ici à un quatrième MM où il n'y a eu aucune tension. La dyade résume l'ensemble de la collection, donc l'ensemble des décisions lors du MM4. Ici, c'est une rencontre qui permet de confirmer les décisions des trois MM précédents. Remarquons



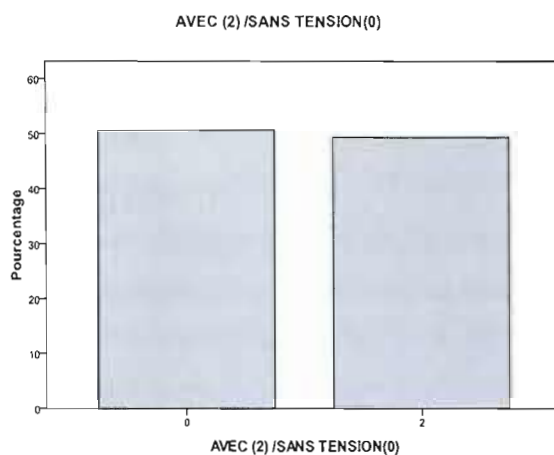
ici que l'on ressent le besoin de confirmer ensemble avant la mise en marché. Si on exclut cette dernière rencontre, il y a autant de décisions avec que sans tensions (comme pour les autres cas).

Pour l'ensemble des cas le nombre de décisions sans tension (54%) est légèrement supérieur au nombre de situations sous tension (46%) (figure 5.4). Dans les figures suivantes, le "0" représente les décisions qui se prennent sans tension et le "2", les décisions qui ont provoqué des tensions :

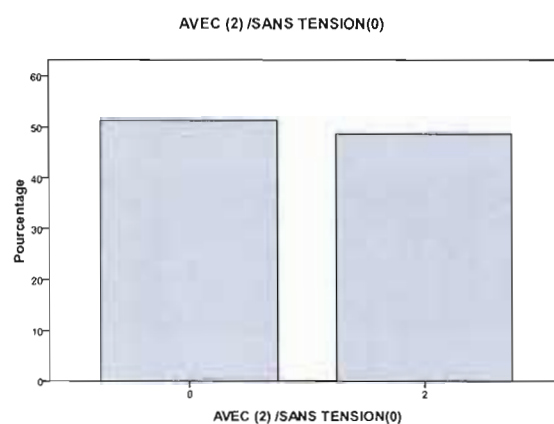
Cas 1 (décisions avec et sans tension)



Cas 2 (décisions avec et sans tension)



Cas 3 (décisions avec et sans tension)



**FIGURE 5. 4: Présence de tensions lors de décisions**

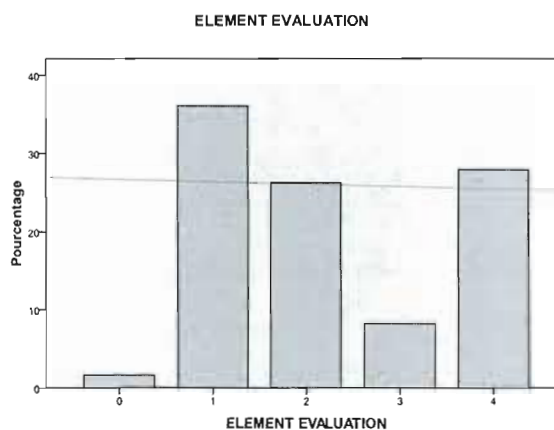
#### **Les éléments d'évaluation de la décision (variable 8)**

Nous avons retenu les éléments de Knott et Neilson (2006) qui permettent de cibler ce qui prévaut dans chaque cas. Cette évaluation est liée (1) au pouvoir décisionnel qui identifie les décideurs, (2) à l'information qui porte sur le transfert des connaissances, (3) à la motivation liée aux possibilités de récompenses et (4) à la structure à travers laquelle se déroulent les interconnections et la hiérarchie. L'objet de notre travail porte sur la compréhension de ce

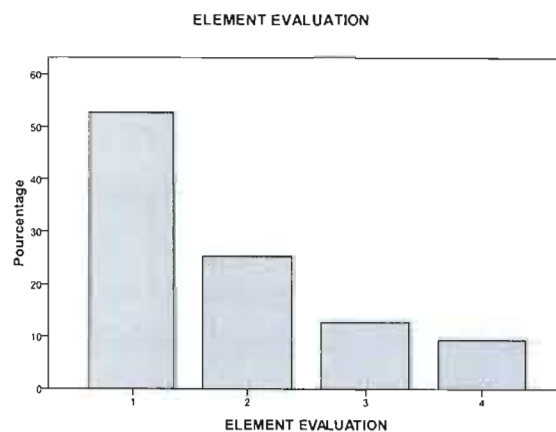
que font les acteurs au moment de prendre une décision et non sur ce qu'ils devraient faire. Bien que ce ne soit pas le but ultime de notre travail d'analyse, nous avons classé les décisions selon l'évaluation qu'il est possible d'en faire. Cela explique en partie la qualité et la tangente des résultats.

Ces quatre éléments constituent l'identité de l'entreprise et peuvent être modifiés par les gestionnaires et influencer les décisions. La variable d'évaluation permet de recentrer les priorités des entreprises et de justifier certains choix. Les décisions ne sont peut-être pas optimales, mais elles sont acceptables et suffisantes pour satisfaire les membres de la dyade et assurer la survie de l'organisation.

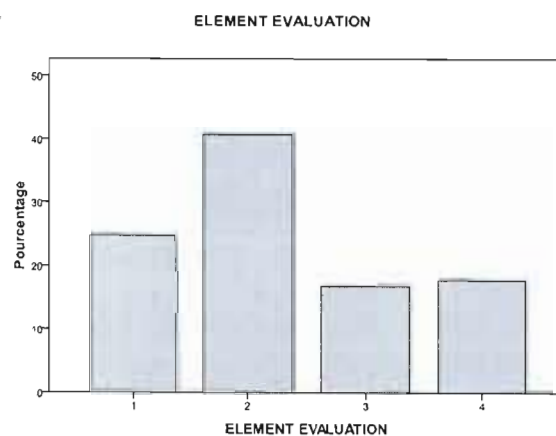
Cas 1 Pourcentage des décisions selon que la priorité porte sur le (1) pouvoir décisionnel (2) l'information (3) la motivation (4) la structure organisationnelle



Cas 2 Pourcentage des décisions selon que la priorité porte sur le (1) pouvoir décisionnel (2) l'information (3) la motivation (4) la structure organisationnelle



Cas 3 Pourcentage des décisions selon que la priorité porte sur le (1) pouvoir décisionnel (2) l'information (3) la motivation (4) la structure organisationnelle



**FIGURE 5. 5: Éléments d'évaluation de la décision**

Comme nous pouvons le voir à la figure 5.5, pour les cas 1 et 2, l'évaluation porte surtout sur le pouvoir décisionnel : créateur et gestionnaire imposant leurs choix de façon explicite, sans réel recours aux données statistiques. Pour le cas 3, elle porte sur l'information : les décisions seront justifiées par les données disponibles (performances passées, conditions économiques, stratégies concurrentielles). La motivation occupe le dernier rang pour les cas 1 et 3 (alors que dans le cas 2 le simple fait de travailler pour un designer est gratifiant en soi) et la structure occupe le dernier rang pour le cas 2. Rappelons que cette entreprise vit un changement important : le passage au prêt à porter nécessitant de revoir la structure organisationnelle.

Le pouvoir décisionnel et l'information sont les deux éléments clés et ce, quel que soit le niveau d'importance de la décision. Rappelons qu'il s'agit d'une situation de partage de la direction et d'un besoin de confirmer son pouvoir, et que l'information est un élément essentiel pour alimenter les négociations. Ce dernier élément est important compte tenu que l'échec d'une décision est souvent lié à un manque d'information. De plus, la communication que provoque l'échange d'information aide à la cohésion et à la coordination (Knott et Neilson, 2006). Les autres éléments ne sont pas prioritaires mais demeurent présents. Le moindre poids de la motivation peut s'expliquer par le fait qu'elle est déjà présente pour les trois, les employés étant fiers de travailler dans leur entreprise. La structure organisationnelle de nos trois cas est claire et bien établie et moins souvent répertoriée.

### **Le type de conflit (variable 11)**

Puisque nous nous servons du conflit pour analyser et voir s'il existe un pattern dans la prise de décision, cette variable mérite que l'on s'y attarde.

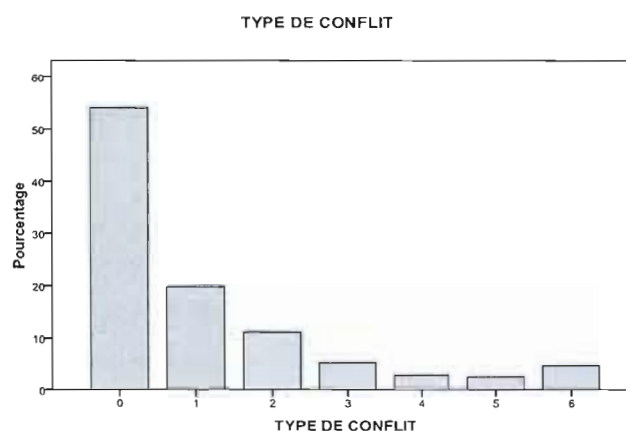
Nos observations ont permis d'identifier plusieurs situations sous tension dont nous avons retenu les plus pertinentes, celles qui conviennent exactement à notre objet d'étude. Nous allons exposer comment elles sont vécues et négociées (liste des possibles conflits appendice C). Nous présenterons dans un premier temps les tensions importantes dont certaines dégénèrent en conflits, tant les tensions que les conflits provoquant la nécessité pour les membres de la dyade de s'engager dans une négociation pour parvenir à l'entente. Nous

avons recours aux cas extrêmes (Miles et Huberman, 2003), ce qui nous permet de pondérer les données. Nous considérons cas extrêmes tous les faits surprenants et les événements hors du champ de nos attentes. Il est possible que ce ne soit pas l'événement comme tel qui importe mais ce en quoi il nous renseigne.

Souvent, les décisions se prennent sans tension, mais la co-gestion provoque des mésententes et c'est lors de ces moments qu'il est essentiel d'observer la dynamique qui s'installe entre le créateur et le gestionnaire. Comme nous avons établi l'intérêt de comprendre la prise de décision via le processus qui permet de mener à l'entente, les divers types de tensions/conflits méritent notre attention. Ils permettent de mieux comprendre le climat dans lequel les mésententes se produisent et pourquoi elles peuvent dégénérer en conflits. Comme nous l'avons vu, s'il éclate, le conflit est soit compétitif (et il a un effet pervers qui rend difficile la collaboration), soit collaboratif (et mène les individus à s'aligner vers des cadres de référence communs).

Dans ce qui suit, nous avons utilisé la classification détaillée déjà mentionnée dans notre revue de littérature pour catégoriser les situations observées dans nos entreprises. Les tensions importantes et conflits sont présentés selon l'importance qu'ils occupent (figure 5.6):

Variable 11 : types de conflits, en pourcentage, pour l'ensemble des cas.  
(0) aucun conflit, (1) de tâches, (2) d'objectifs (3) de confiance (4) personnel (5) de normes (6) de jugement.



**FIGURE 5. 6: Les types de conflits**

### **Le conflit de tâches : son omniprésence malgré une cogestion volontaire**

Le conflit de tâches réfère aux mésententes sur le contenu des décisions liées aux responsabilités assignées à chacun. Les conflits de tâches sont présents dans les trois entreprises même si les membres des dyades ont à la base des responsabilités distinctes et bien définies. Cependant comme ils sont égaux dans la direction et se disent souvent à la fois artiste et gestionnaire, il arrive que les idées s'entrechoquent, d'autant plus qu'ils ont parfois cumulé les deux fonctions avant que la cogestion ne soit implantée. On assiste alors à un dédoublement des responsabilités. L'un doit dorénavant céder à l'autre une responsabilité qu'il avait l'habitude de contrôler. La réaction diffère. Par exemple, dans le cas 1, on respecte les décisions de l'autre:

Il accepte ma décision parce que c'est mon secteur et moi, j'accepte les siennes dans son secteur, si je ne suis pas capable d'avoir confiance en ses choix...je ne devais pas le mettre en charge (en référence au moment où le gestionnaire du cas 1 joint l'entreprise).

La répartition des tâches fait en sorte que tout changement est ralenti dès que l'autre n'est pas prêt à modifier un modèle d'affaires, qu'il s'y oppose ou le remet en question. Les membres des dyades respectent les balises établies et acceptent la compétence de l'autre, mais acceptent difficilement qu'il s'implique dans les décisions qui ne relèvent pas de son secteur d'activités. La fatigue du temps (les nombreuses années à travailler ensemble) rend plus difficile les divergences : on constate dans les cas 1 et 3 qu'ils n'ont plus de patience. Ces signes d'impatience sont perceptibles : répondre de façon sèche, hausser le ton, ignorer l'autre, quitter la pièce, mais nous n'assistons pas à de grands éclats ou à une perte de contrôle. Si l'un en arrive à vraiment se fâcher, l'autre s'excuse ou change de sujet de discussion. Il existe un respect mutuel et on évite de se quereller devant les autres employés. La zone grise est souvent la fonction de gestion de la production, fonction qui se situe entre le design et la commercialisation. Il est difficile de confirmer qui en a la responsabilité. C'est une fonction primordiale qui régularise la performance des collections.

Il est fréquent que les responsabilités des autres employés perturbent les membres de la dyade, la répartition des fonctions n'étant pas toujours évidente. Les individus se retrouvent alors entre le créateur et le gestionnaire dans une position inconfortable. Quand le conflit éclate sur des tâches cruciales, on cherche à trouver le coupable, et on se tourne alors vers les collaborateurs de sorte que créateur et gestionnaire n'ont pas à entrer en conflit. À cette tension s'ajoute la difficulté de trouver des employés compétents en qui on peut avoir confiance. Quand le manque de ressources est pressant (cas 2), la pression est grande sur le créateur et le gestionnaire. Quand les ressources sont disponibles, il faut superviser leurs fonctions :

Les gestionnaires de produits ont un pouvoir de sélection et les designers ont le pouvoir de création, ce qui crée des frictions, c'est à peu près pareil au niveau des deux dirigeants, il existe une zone grise difficile à gérer (gestionnaire du cas 3).

Dans le cas 2, on constate régulièrement qu'il existe des zones interdites de discussion, essentielles à la performance commerciale des collections. Notons ici que les commentaires francs viennent souvent du gestionnaire. Comme ces commentaires touchent le design des vêtements, le créateur les refuse : pas de compromis à la création. Les choix ne sont plus rationnels, mais esthétiques. Pour les commentaires qui touchent le look d'un vêtement, on fait en sorte de protéger l'égo du créateur. N'oublions pas le lien viscéral de l'artiste avec son œuvre. Cette difficile cohabitation se fait sentir quand l'intrusion de facteurs commerciaux est trop grande dans la création.

Dans l'ensemble, instaurer de nouvelles façons de faire, en plus de subir de nouvelles conditions économiques, engendre de l'insécurité chez les membres du personnel. L'impatience est généralisée. Malgré qu'ils soient entourés d'un personnel compétent, les deux membres de la dyade doivent toujours être présents, aux aguets et prêts à réagir. On constate finalement que s'ils ne doivent pas tout faire eux-mêmes, ils doivent tout superviser. D'ailleurs, chez nos dyades, les fonctions cruciales de l'entreprise sont demeurées sous leur responsabilité immédiate.



### **Le conflit d'objectifs : le défi d'unir art et commerce**

Le conflit d'objectif porte sur la mission (ce qu'est l'entreprise) et la vision (les intentions stratégiques) qu'ont nos deux partenaires de l'avenir de leur entreprise. Elles ne sont pas toujours totalement définies, mais sont toujours compatibles. On remarque certaines divergences dues à un conflit générationnel ou à une perception différente des nouvelles orientations. Devant les affronts du marché, les membres de la dyade sont déstabilisés, insécurisés et ils réagissent. Ils doivent se rappeler leurs objectifs afin de faire les bons choix. S'adapter au temps qui change sans changer la nature de leur marque, car rappelons-le, l'objectif est de fidéliser les clients (vente au gros) et les consommateurs (vente au détail) à la marque. Dans le cas 1, le principal changement consiste à changer l'offre en se spécialisant dans une niche. Dans le cas 2, il s'agit de passer du sur-mesure à la production en série et dans le cas 3, d'apprivoiser le nouveau système informatique.

Dans le cas 1, créateur et gestionnaire sont heureux de la nouvelle orientation qui se dessine après de multiples tentatives. Le changement de direction est souvent causé par le marché auquel on doit s'adapter pour survivre tout en conservant son identité. Ces changements nécessitent une totale collaboration entre création et gestion:

Quand on réussit à faire travailler main dans la main les deux départements c'est nuit et jour...l'un veut créer, l'autre veut simplifier (créateur du cas 1 en référence à des conflits entre employés).

Pour le gestionnaire, la priorité va d'abord au profit. Pour y parvenir, des stratégies commerciales sont élaborées et nécessitent des ajustements. Il exprime son désir d'annuler des modèles et de consolider les unités (cas 1). Cette façon de faire est nouvelle pour l'entreprise et le créateur est réticent. Les demandes se répètent, le créateur hésite, puis accepte, et on passe à un autre sujet sans que la décision ne soit appliquée. Cette même méthode pour convaincre le créateur a été observée dans le cas 2 où le gestionnaire demande d'ajouter des modèles qui répondent à la demande du marché. Les demandes devront être répétées, dans un même MM et pour plusieurs collections.

Dans les trois cas, c'est le plus souvent le gestionnaire qui soulève les éléments négatifs : problèmes de production ou ventes décevantes, des commentaires qui ont pour effet d'agacer le créateur. Le cas 2 présente bien les situations sans équivoques où il existe la plus grande tension d'objectifs création/gestion de par l'essence même de la compagnie (collection designer):

Un créateur n'a pas toujours envie d'être confronté au côté business dans le cadre du travail de création des collections...étant donné que le vocabulaire du monde de la création est très difficile à choisir ... un mot mal placé, le mauvais mot peut être catastrophique dans le processus de création...(rire) (créateur du cas 1).

Là où la différence de perception est la plus importante, c'est au niveau de la fonction du vêtement : pour son créateur la démarche artistique prime alors que pour le gestionnaire le vêtement doit être fonctionnel. Commercialiser un vêtement exige une réflexion<sup>10</sup> sur qui peut le porter (ajustement/tombé), pourquoi il l'achète (le besoin), et qui peut se l'offrir (le prix).

Lorsqu'il est question des prix ou de modifier un modèle, le créateur évite le sujet. Le gestionnaire demande à répétition le prix moyen des tissus, mais il n'obtient jamais une réponse claire pendant le MM1. Alors qu'il insiste sur le prix et espère que le prix moyen ne soit pas trop élevé (en fait, il a au contraire augmenté lors du MM2), on sent un malaise, mais il n'y a aucun commentaire sur le sujet :

«GESTIONNAIRE : le cardigan sera un petit peu moins cher peut-être?

ASSISTANT DESIGNER : le tissu est 2 fois et demie plus cher

GESTIONNAIRE : et le prix de la laine?

CREATEUR : mais il est large par exemple

ASSISTANT DESIGNER : 10 cm de plus...

GESTIONNAIRE : et moins cher?

ASSISTANT DESIGNER : non, 25% de plus

GESTIONNAIRE : plus! Notre moyenne c'est quoi? 20\$....?

---

<sup>10</sup> En référence au RPD (*recognition primed decision making*) de Klein cité dans Beach (1997) : il ne s'agit pas d'une reproduction directe du passé mais plutôt d'une réflexion sur le passé, qui tend vers une légère modification quand la situation diffère. Les comparaisons sont rendues possibles grâce à la perception des acteurs. Nos cas favorisent ce type de façon de faire au détriment des modèles mathématiques.

ASSISTANT DESIGNER : lui il est 34\$...

GESTIONNAIRE : 34\$ le mètre?» (\*)

*Silence*

La cohabitation chiffre / art n'est pas évidente non plus pour le créateur du cas 3. Lorsqu'un modèle n'est pas performant, on questionne le temps de mise en marché qui sert à justifier la mauvaise performance. Il est normal que dans cette logique de création, on questionne le contexte et non le produit. À nouveau, les priorités ne sont pas les mêmes pour les membres de la dyade.

Comme pour le conflit de tâches, les gestionnaires se distinguent lors de conflits d'objectifs par leur persévérance. Lorsqu'un argument est ignoré, ou qu'une question demeure sans réponse, ils reviennent constamment sur le sujet, harcèlent discrètement mais à répétition le créateur, pour parvenir à leur fin (l'exercice prend la forme d'une blague, d'un commentaire ou d'une question).

Pour atténuer ou mettre fin aux conflits d'objectifs, une réflexion s'impose. Comment faire des choix sur l'avenir de l'entreprise sans regarder son passé? Cette tâche incombe souvent au gestionnaire qui doit analyser les décisions passées pour espérer améliorer les décisions futures, ce qui sous-entend la capacité de savoir reconnaître ses erreurs. L'objectif est de réaliser des profits qui assurent la pérennité de l'organisation et qui permettent de planifier de futurs développements. Pour y parvenir, on mise sur (1) une collection formidable et (2) un système d'information qui permet de faire les bons choix sur cette collection. Dans le cas 1, les membres de la dyade n'ont pas le réflexe de regarder les performances passées, dans le cas 2, les données existent mais ne sont pas utilisées et dans le cas 3, les statistiques sont essentielles, mais le nouveau système informatique ne permet pas d'y avoir accès de façon rapide.

### **Le conflit de confiance : les conditions essentielles et particulières**

Le conflit de confiance porte principalement sur les inégalités liées à la compétence. La cogestion est un choix : créateur et gestionnaire ne se seraient pas lancés dans cette aventure

en doutant des compétences ou de la fidélité de l'autre et le lien familial accentue la confiance mutuelle. Ils ont confiance sans être aveuglés par les sentiments, ils sont conscients de leurs forces et faiblesses et ont à cœur la réussite de la collection et discutent ouvertement des échecs et erreurs.

Au-delà de la confiance mutuelle entre le créateur et le gestionnaire, leurs personnalités obligent à mentionner également la confiance en soi. Pour les créateurs, la confiance en soi est essentielle. Ils doivent prévoir le pouls du marché et comprendre les consommateurs pour créer saison après saison de nouveaux produits. Au lieu d'utiliser des données statistiques sur le marché qui procurent un portrait chiffré de la situation, ils préfèrent les services de tendances qui proposent des alternatives qui ne sont pas nécessairement adaptées à leur marché et ils doivent pouvoir les ajuster. Les créateurs ont besoin d'être rassurés : leur insécurité est légendaire – bien qu'elle agace parfois – mais comme tous semblent bien comprendre cette règle, on les complimente beaucoup lors des présentations des collections. La tension est diminuée et l'harmonie s'installe. La confiance en soi est ainsi liée à la compétence.

Au delà de la confiance en soi et de cette confiance mutuelle qui les unit, la relation de confiance avec les employés est importante. Pour le cas 2, le créateur se définit comme le chef d'orchestre de qui dépend le fonctionnement interne. Si la confiance est présente, les employés participent sans réserve aux MM. La confiance employeurs/employés nécessite (1) que les dirigeants soient disposés à informer les employés et (2) à pouvoir écouter et comprendre les commentaires de l'autre. Les membres de la dyade doivent pouvoir avoir confiance en leurs employés et cette confiance doit être partagée sinon elle est cause de tensions. Ceci dit, nous avons constaté que parfois ils remettent en question la compétence de certains employés. La discussion sur le sujet est délicate et abordée en MM ou lors des entrevues sans que des actions ne soient prises, mais la réflexion est amorcée. Parfois, le conflit de confiance se déplace chez les employés de l'organisation : ils vont alors s'accuser mutuellement d'erreurs, se reprocher de ne pas avoir agi à temps, de ne pas avoir assumé leurs responsabilités.

La réussite de l'entreprise est intimement liée à la confiance que les membres ont envers le réseau de clients et fournisseurs qu'ils ont développé. Pour le gestionnaire du cas 1, la réussite de l'entreprise, à savoir la performance des collections serait liée à cette confiance qu'inspire le créateur, fondateur de la marque. Cette confiance devient un signe distinctif de l'organisation qui peut mettre à rude épreuve la relation entre le créateur et le gestionnaire qui se sentent responsables de la performance de l'entreprise. Cette relation se bâtit avec le temps et doit atteindre un niveau tel que l'on peut déléguer des tâches en toute sécurité, ce qui chez nos cas n'a pas été toujours atteint.

Le conflit de confiance ressort surtout en situation de changement, par exemple :

Cas 1 : changement de mode de fonctionnement où la consolidation des modèles oblige à en annuler certains pour maximiser les volumes de production;

Cas 2 : changement de fournisseur qui provoque une insécurité (que la matière première soit livrée à temps et de bonne qualité);

Cas 3 : changement du système d'information qui complique l'accès aux données.

Finalement, le manque de confiance crée une situation de malaise, le climat est sous tension quand l'un ne défend pas son point de vue et que le débat qui devrait se faire ne se fait pas. Dans de telles circonstances, les avantages de la cogestion ne sont pas mis à profit.

### **Le conflit de jugement : les interprétations et motivations selon les personnalités**

Le conflit de jugement est aussi présent que le conflit de confiance. Le jugement est la partie cognitive de la prise de décision et les décideurs ne disposent pas nécessairement des mêmes informations et ne les interprètent pas toujours de la même façon. Les membres de la dyade doivent être prudents, capables d'évaluer les probabilités et de négocier les décisions, ils

s'influencent mutuellement. Le jugement occupe une place capitale, il est biaisé sans que l'on s'explique vraiment comment (Bazerman, 2006). Il fait référence à la rationalité des individus, même si leur rationalité est limitée de même que leur motivation et leurs intérêts personnels<sup>11</sup>. Lors des MM, les décisions doivent se prendre rapidement car les décideurs ont des réactions moins objectives, plus automatiques et émotives, et ces réactions risquent de diverger entre créateur et gestionnaire. Des exemples sont répertoriés dans chacun des cas :

Cas 1 : quand le gestionnaire se prononce sur des couleurs qu'il aimerait annuler dès le départ alors que le créateur juge qu'il faut les présenter et attendre les commentaires des clients;

Cas 2 : quand il y a trop de répétitions d'un même modèle vs la gamme de prix : dans cette catégorie il importe de créer l'effet d'exclusivité;

Cas 3 : quand il est proposé d'augmenter les prix de la collection malgré le contexte économique difficile et que les employés-cadres sont en désaccord.

Un même individu peut faire des choix exceptionnels et désastreux. Ainsi, bien que nos décideurs soient intelligents et compétents, certains biais peuvent néanmoins compromettre leurs choix. Devant des situations complexes (décisions qui se suivent à un rythme accéléré) le choix des individus est confronté à ce qu'ils veulent ou à ce qu'ils doivent faire. En cogestion, les décisions reposent sur des jugements différents; la mésentente pouvant mener à une saine réflexion ou à la colère et à l'inefficacité. En groupe, l'importance du choix est relative, en ce sens que l'on peut s'entendre sur le prix mais non sur l'exclusivité. C'est là que la dynamique de négociation prend toute son importance et que les membres de la dyade créent des valeurs communes. La relation particulière qui unit nos créateurs et gestionnaires sous-entend un partage de valeurs qui diminue le risque d'impasse.

Les membres de la dyade ont besoin de sentir qu'ils peuvent contrôler la situation et que leur réussite n'est pas seulement liée à la chance : « rationally, it often doesn't matter how much control we have over outcomes – as long as we have some » (Hastie et Dawes, 2001, p.324).

---

<sup>11</sup> En référence au *bounded ethicality* et *bounded awareness* comme nouvelles limites à la prise de décision dans Bazerman (2006).

Dans certaines situations, il est possible que la mémoire du créateur et du gestionnaire fasse défaut; on peut oublier parce que ça va à l'encontre de ce que l'on avait prévu, parce qu'on a trop de choses en tête ou parce que cela nous convient. La théorie de la conscience limitée (*bounded awareness*) de Bazerman (2006) est pertinente dans le cas de nos individus chez qui le jugement est influencé par leur capacité à ignorer certains irritants, à fermer les yeux sur certaines informations ou comportements de même que par l'influence qu'ils ont les uns sur les autres. Il est probable que le partage d'information soit réel et bonifie leur jugement. Par contre, il est aussi possible que l'attention que l'on porte aux performances passées pour décider de la collection future soit trop importante<sup>12</sup>. Devoir prévoir les goûts futurs des clients les mène à accorder trop de place à ces chiffres au détriment de leur capacité à renouveler les collections. C'est là que le jumelage création-gestion peut être bénéfique.

### **Le conflit interpersonnel : les contradictions et ressentiments et le jeu de la séduction**

Le conflit personnel réfère à l'incompatibilité de caractère, l'agacement et l'animosité. Les conflits personnels répertoriés sont peu fréquents, ce qui étonne puisque la cogestion est un terrain propice à ce type de tensions. Créateur et gestionnaire conviennent d'objectifs communs, mais les individus ont parfois des visions personnelles contradictoires. C'est d'ailleurs le plus souvent au niveau du caractère qu'ils se disent différents. Nous avons remarqué que ces contradictions peuvent apparaître chez un même individu. Par exemple, le constant rapport à l'échelle humaine de l'entreprise (demeurer petit pour mieux assurer le respect et le bien être des employés) côtoie le désir de reconnaissance mondiale. Ce type de conflit peut aussi surgir si l'un des partenaires est l'objet de la reconnaissance médiatique. Il est alors difficile d'accepter de demeurer dans l'ombre et que l'autre soit reconnu (la star).

Contrairement aux conflits de tâches, ce type de conflit s'exprime plus ouvertement, ce qui s'explique selon eux par leur lien de parenté :

[...] le fait qu'on est parents crée une énorme complicité, mais crée aussi des conflits parce que c'est trop facile de parler... on fait moins attention (gestionnaire du cas 2).

---

<sup>12</sup> Tendence à accorder trop d'importance à une information (les ventes réalisées) parce que c'est la seule information dont on dispose (Bazerman, 2006).

Et le principal problème relève de la façon de dire les choses, particulièrement quand il s'agit de critiquer la collection :

[...] un créateur n'a pas toujours envie d'être confronté avec le côté business dans le cadre du travail de création des collections... étant donné que le vocabulaire du monde de la création est très difficile à choisir... le mauvais mot peut être catastrophique dans le processus de création (créateur du cas 2).

Une valse fait son apparition : pour un commentaire négatif, un commentaire positif. Il faut rendre agréable ce moment. Il faut plus de temps, du tact, et les fiertés sont préservées. Tel que mentionné, au niveau des choix portant sur la création, le créateur a le plus souvent le dernier mot soit parce que le gestionnaire veut faire plaisir au créateur, (éviter que la tension dégénère en conflit), soit parce que l'on reconnaît son expertise ou le fait que c'est son nom qui apparaît sur le produit.

Dans l'ensemble des cas, il est essentiel que les membres de la dyade expriment leurs opinions, peu importe le sujet, afin d'éviter que le potentiel conflit n'éclate. Nous avons remarqué que des opinions non exprimées lors d'un premier MM finissent par créer une importante tension lors d'un prochain MM. C'est d'ailleurs dans ces situations que les échanges sont les plus virils (terme utilisé par un créateur).

Comme pour le cas des conflits de tâches, c'est l'usure du temps qui rend moins patient. Ces tensions personnelles ne sont pas nouvelles, mais on les vit différemment, et certaines occupent une place plus importante. Pour en réduire l'impact, il importe de respecter le domaine de l'autre, que les incursions dans son territoire soient acceptées et perçues comme une opinion éclairée et non comme une réquisition.

Les conflits de type personnel étant moins fréquents, plus rapides et souvent superficiels, les acteurs ne s'y attardent pas. Ce sont de petits moments qui causent un inconfort sans mettre fin au déroulement de la séance. Lorsqu'ils se produisent, aucun des autres participants (employés de la dyade) ne se prononce :



On peut dire des commentaires blessants. Pour le créateur, chaque vêtement est une création, les commentaires blessent [...] c'est leur œuvre d'art, il ne faut pas l'oublier, je ne commenterai pas un tableau comme je commente un vêtement pourtant pour lui, c'est la même chose (gestionnaire du cas 2).

### **Le conflit sur les normes : quand la souris se transforme en éléphant**

Ce type de conflit renvoie aux façons de faire, aux règles écrites ou non de l'organisation. Elles permettent des tactiques de négociations, mais aussi, dessinent les épisodes de conflits (Thomas, 1991). Les normes sont la culture de l'organisation : elles sécurisent les individus et les confortent dans leurs choix. Ce type de conflit est rare dans les cas 1 et 3, mais apparaît plus visiblement dans le cas 2 où la culture organisationnelle est plus artistique. Les exemples qui suivent ont été clairement identifiés comme provoquant ce type de conflits :

- les règles d'utilisation des inventaires de tissus;
- l'accès aux données concernant le coût des matières;
- l'absence de règlements vestimentaires;
- la gestion d'absences du personnel;
- la gestion des priorités de production.

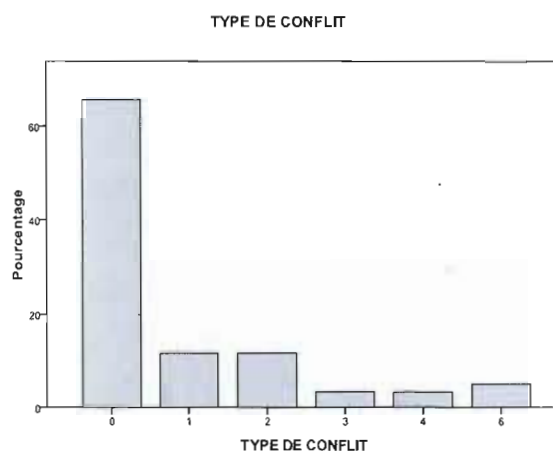
Dans le cas 1, ce conflit est absent alors que dans le cas 3, nous retenons des querelles sur l'encadrement des employés, la gestion des livraisons ou l'accessibilité des données pour l'analyse des performances.

Finalement, il est à noter que nous avons observé que lorsqu'un sujet de mésentente éclate et mène à une discussion, il n'est pas rare que ce sujet explose et que l'on voit ressortir d'autres problèmes, comme par exemple une situation où l'on discute des priorités de livraison se termine par une discussion sur le problème d'ajustement des vêtements.

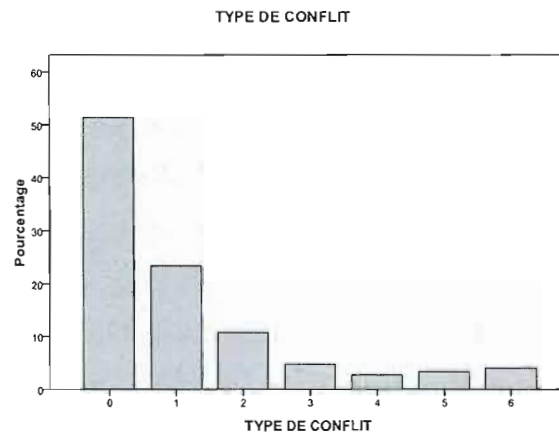
Nous avons défini les différents types de conflits. Leur classement global en portée étant : de tâches, d'objectifs, de confiance et de jugement (à égalité), personnels et de normes. L'identification des conflits permet de comprendre le climat qui règne lors des décisions. Le

cas 1 se distingue par l'absence de conflits de norme et un même nombre de conflits de tâches et d'objectifs, ils prédominent (figure 5.7). Les conflits de confiance et les conflits personnels sont également égaux mais sont moins importants que les conflits de jugement. Les courbes des cas 2 et 3 sont similaires et correspondent à la courbe générale. Tel que mentionné, créateur et gestionnaire ont en principe des fonctions respectives complémentaires et bien définies et l'on constate que le conflit de tâches est tout de même le sujet de plusieurs discordes. Ces constats remettent en question le niveau de confiance réel chez les membres des dyades.

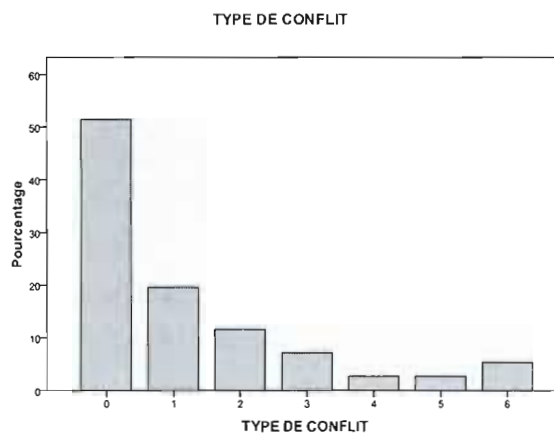
Cas 1 Pourcentage des situations (0) sans conflit et avec conflits de : (1) tâches (2) objectifs (3) confiance (4) personnel (5) normes (6) jugement



Cas 2 Pourcentage des situations (0) sans conflit et avec conflits de : (1) tâches (2) objectifs (3) confiance (4) personnel (5) normes (6) jugement



Cas 3 Pourcentage des situations (0) sans conflit et avec conflits de : (1) tâches (2) objectifs (3) confiance  
(4) personnel (5) normes (6) jugement



**FIGURE 5. 7: Types de conflits pour chaque cas**

### **Climat lors de décisions sans tension : contrariété et vulnérabilité**

Afin de confirmer le réel défi que représente la cogestion, nous devons également analyser le climat lors des réunions. Pour réaliser ces portraits, nous nous référons à la variable 16 de notre répertoire des décisions (état d'esprit, humeur et émotion). Nous retenons les plus importantes dans le tableau 5.4. On remarque que les créateurs passent de l'insécurité à la sécurité, les gestionnaires, de la confiance à l'inquiétude. Aucun modèle ne ressort clairement. À plusieurs reprises, quatre caractéristiques communes aux créateurs et gestionnaires se répètent : ils sont rationnels, satisfaits, intéressés et distants. Comme si le fait de ne pas s'impliquer personnellement dans la décision permettait d'éviter une trop grande tension. De plus, puisqu'ils sont satisfaits, le conflit est évité. Pour les gestionnaires, ces décisions sont un moment d'échange sans grande contrariété. Pour les créateurs, ce sont des moments où ils se sentent moins en contrôle, plus vulnérables.

***TABLEAU 5. 4: Caractéristiques des individus lors de décisions sans tension***

Les dyades :	Les créateurs:	Les gestionnaires :
Rationnels (à répétition)	Perplexe (à répétition)	<b>Rationnel</b> (à répétition)
Satisfaits	<b>Satisfait</b>	<b>Satisfait</b>
Confiants (connivence)	Ouvert d'esprit	Confiant
Bienveillants	Sérieux	Inquiet
Consensus	Insécurisé	Concentré
Rassurés	<b>Intéressé</b>	Échange
Motivés	Sûr de lui	Enjoué
Recherche de solutions	Assuré	Enthousiasme
Échanges	<b>Distant</b>	<b>Intéressé</b>
Harmonie	Incertain	Curieux
Perplexes	Attentif	Perplexe
Enthousiasme	<b>Rationnel</b>	Convaincant
	Fier du produit	Conciliant
		Coopératif
		<b>Distant</b>
		Sceptique

### **Climat lors de décisions avec tension : les réactions des créateurs et gestionnaires**

La complexité de la cogestion créateur/gestionnaire ne fait plus de doute. De multiples variables ont une influence, nous les avons répertoriées en trois groupes : les variables contextuelles, individuelles et relationnelles. Nous constatons qu'il n'est pas simple de définir la prise de décision surtout lorsqu'elle est partagée, pas simple non plus d'expliquer le quotidien de ces individus qui se transforme et s'ajuste selon les choix à faire (les décisions), selon leur priorités et selon leurs réactions mutuelles et ponctuelles.

Les variables présentées influencent ou provoquent la présence ou l'absence de conflit au sein des dyades et des manœuvres de négociation. Selon les contextes, les individus feront appel à différentes manœuvres lors de la prise de décision. Elles peuvent mener à une prise de décision avec ou sans tension ni conflit, nous nous concentrons sur les situations conflictuelles.

Lorsqu'il y a tension ou conflit, les individus doivent parvenir à l'entente. Comme ce climat et les humeurs des individus sont intimement liés au mode de résolution de conflit qu'ils favoriseront, nous y reviendrons à la section 5.4.

### ***5.2 Identification des manœuvres déployées pour parvenir à l'entente***

L'identification des manœuvres déployées lors des négociations occupe une grande place compte tenu de la nécessité de parvenir au consensus. Il est donc complexe et périlleux d'exercer la cogestion, elle constitue un défi de taille, un défi de tous les jours qui tour à tour motive et perturbe les créateurs et gestionnaires. Les manœuvres sont les solutions retenues ou choisies par les membres de la dyade pour dépasser le conflit, pour négocier des solutions. Les tensions et conflits représentent un défi considérable mais la façon de les négocier est d'autant plus colossale. Les manœuvres provoquent et déstabilisent, elles perturbent ou adoucissent, elles sont un chemin parfois tortueux, souvent complexe qui mènent au consensus.

Les créateurs et gestionnaires entrent dans la réunion avec des idées préconçues et entament la négociation. Le cheminement de la décision est ponctué de stratégies et tactiques utilisées (figure 2.1). Nous avons déjà défini ces deux termes selon De Certeau (1990): les tactiques consistent à utiliser, manipuler, détourner; et les stratégies, à produire, quadriller et imposer. Comme l'indique Thomas, les tactiques permettent d'expliquer les petits comportements tout au long de l'épisode de conflit et ainsi, de comprendre comment on arrive à réaliser une stratégie.

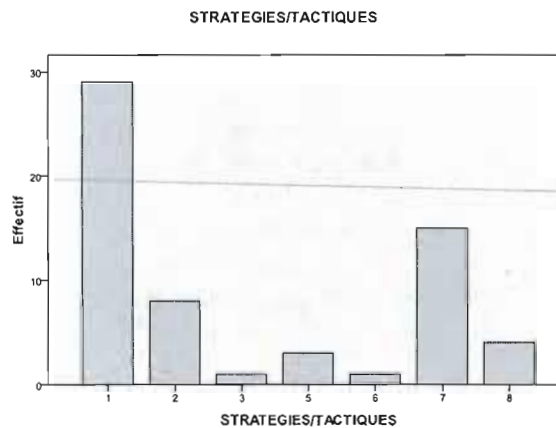
**TABLEAU 5. 5: Manœuvres utilisées dans la négociation**

Manœuvres (stratégies et tactiques)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. fine persuasion - <i>gentle persuasion</i> : échanger pour convaincre</li> <li>2. regret : se référer aux erreurs passées</li> <li>3. utilisation de préambules : présenter et expliquer aux autres</li> <li>4. tour de table : demander l'avis de tous</li> <li>5. diversion : changer de sujet</li> <li>6. accumulation de détails : excès qui provoque un désintérêt</li> <li>7. approbation : s'applaudir, se féliciter mutuellement</li> <li>8. abandon momentané/laissez-faire : éviter une trop grande frustration de l'autre</li> </ol>
-------------------------------------	---

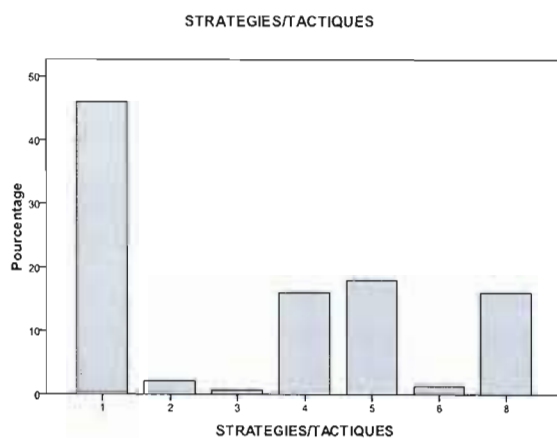
Les stratégies sont plus préparées, les tactiques plus spontanées, toutes deux sont présentes qu'il y ait ou non tension ou conflit et elles permettent de dynamiser le modèle statique de Thomas. Le but du présent travail n'est pas de les qualifier pour identifier si les éléments retenus sont stratégiques ou tactiques, mais de repérer ces outils que nous appelons manœuvres. Lorsqu'il y a tension ou conflit, on utilise un des modèles de résolution de conflits (variable 17) pour parvenir à prendre la décision. Les manœuvres (variable 22) dynamisent ce modèle : ce sont les actions qui permettent de comprendre le flux décisionnel, le passage d'une décision à l'autre pour chaque dyade, et le passage d'un MM à l'autre.

Nous avons répertorié huit manœuvres utilisées afin de parvenir à un niveau convenable d'entente: (1) la persuasion afin de persuader les autres d'adhérer à leur opinion, (2) le regret ou souvenir des erreurs passées, (3) l'utilisation de préambules, (4) le tour de table afin de recueillir un maximum d'opinions, (5) la diversion qui permet de changer de sujet, (6) l'accumulation de détails qui provoque le désintérêt, (7) les félicitations mutuelles et (8) l'abandon momentané ou laissez-faire afin d'éviter de trop grandes frustrations. Les membres de la dyade utilisent ces manœuvres pour stimuler la réflexion, engager la négociation et orienter et motiver les choix.

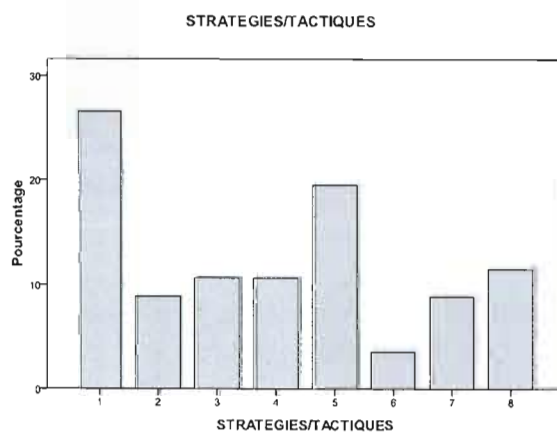
Cas 1 Nombre d'utilisations de chaque manœuvre soient : (1) la persuasion (2) le regret (3) utilisation de préambules (4) le tour de table (5) la diversion (6) l'accumulation de détails (7) félicitations mutuelles (8) abandon



Cas 2 Nombre d'utilisations de chaque manœuvre soient : (1) la persuasion (2) le regret (3) utilisation de préambules (4) le tour de table (5) la diversion (6) l'accumulation de détails (7) félicitations mutuelles (8) abandon



Cas 3 Nombre d'utilisations de chaque manœuvre soient : (1) la persuasion (2) le regret (3) utilisation de préambules (4) le tour de table (5) la diversion (6) l'accumulation de détails (7) félicitations mutuelles (8) abandon



**FIGURE 5. 8: Les manœuvres (stratégies et tactiques)**



C'est ici que les disparités entre les différents cas sont les plus perceptibles, même si dans tous les cas, la "persuasion" est la plus utilisée. Pour nous, la "persuasion" n'est pas une manœuvre malhonnête de manipulation ayant pour but de dominer l'autre : elle consiste plutôt en une action pour convaincre l'autre, pour l'amener à adhérer à son point de vue. Comme cette manœuvre a atteint un certain niveau de perfection chez les membres de nos dyades, nous allons y référer régulièrement comme «fine persuasion» afin de mettre en évidence sa délicatesse. Cette forme de *gentle persuasion* consiste à persuader l'autre doucement via la communication en capitalisant sur les différences pour parvenir à une situation gagnante (Applebaum et al., 1999). Les membres de nos dyades savent comment plaire à l'autre et l'amener à mieux accepter sa position. Voici quelques observations tirées de notre collecte de données qui peuvent illustrer ce constat :

- Le regret n'est pas très présent dans le cas 2 : cette entreprise mise sur l'innovation et la création artistique et accorde moins de place aux collections passées et aux erreurs passées.
- L'utilisation de préambules est importante dans le cas 3 qui doit expliquer de nombreux modèles et les présenter à plusieurs personnes qui devront faire des choix.
- Le tour de table est absent dans le cas 1, créateur et gestionnaire décident, alors que les membres des cas 2 et 3 y ont recours chaque fois qu'ils sont incapables de trancher.
- La diversion est particulièrement utilisée dans le cas 3 chaque fois que l'on fait face à une impasse ou une insatisfaction. Le sujet sera alors totalement abandonné ou reconsidéré ultérieurement.
- L'accumulation de détails qui mène au désintéressement est un modèle très peu utilisé: pendant les MM, on va à l'essentiel, le temps est précieux. Par contre, le cas 3 y a parfois recours en début de rencontre : le fait que plusieurs personnes y assistent peut expliquer cette tactique qui met fin à de longues dissertations sur la justification de la collection.
- Les félicitations mutuelles sont absentes dans le cas 2. Créateur et gestionnaire font leur travail, se respectent, avouent en entrevue leur admiration mutuelle mais ne vont

pas nécessairement l'extérioriser devant les autres. Les cas 1 et 3 l'expriment abondamment.

- L'abandon du sujet est plus présent dans les cas 2 et 3, il permet de calmer les humeurs et d'éviter de nuire à la relation. Dans le cas 1, le gestionnaire a propension à aller au bout de ses convictions et à défendre ses opinions.

En bref : Dans le cas 1, on a tendance à être plus expéditif, les discussions sont moins longues et moins intenses. Dans le cas 2, on évite de prolonger les situations de malaise, et dans le cas 3, toutes les manœuvres sont utilisées (mais ce constat peut être expliqué par le fait que plusieurs personnes sont impliquées).

### ***5.3 Modèles de résolution de conflit : le combat entre création et gestion***

Les portraits qui suivent identifient le climat lors des négociations et sont réalisés à partir des modèles de résolution de conflit de Thomas. Ces portraits permettent de comprendre et justifier les choix et attitudes des créateurs et gestionnaires. Les personnalités différentes des créateurs et gestionnaires influencent le processus de décision. Ils sont présentés en ordre d'importance au tableau 5.6.

***TABLEAU 5. 6: Modèles de résolution de conflit***

Modèles de résolution de conflit	1. confrontation : obtenir satisfaction au détriment de l'autre 2. compromis : satisfaction modérée et incomplète pour les 2 parties 3. collaboration : tentative de pleinement satisfaire les 2 parties 4. évitement : ignorer et négliger les préoccupations de l'autre 5. accommodement : satisfaire l'autre contre sa propre satisfaction
----------------------------------	---

#### **La confrontation : obtenir satisfaction au détriment de l'autre**

Lors de confrontations, il est possible que créateur et gestionnaire tentent d'avoir des échanges constructifs mais la tension est palpable et peut dégénérer. La gamme des émotions est grande et le climat est inconfortable. Près de 70 caractéristiques furent répertoriées. Nous retenons les réactions les plus fréquentes observées, dont l'une prédomine : l'impatience. Dans ces situations, le créateur est souvent contrarié et le gestionnaire souvent rationnel. On

remarque que pour le gestionnaire les humeurs sont plus fonctionnelles alors que pour le créateur elles sont plus émotives ou passionnées. À mesure qu'on avance dans le temps l'intensité du malaise augmente chez les trois créateurs, alors qu'elle est en dents de scie chez les gestionnaires.

**TABLEAU 5. 7: Portrait des individus lors de confrontations**

Chez les créateurs:	Chez les gestionnaires :
Contrarié (à répétition)	Rationnel (à répétition)
Intransigeant	Persistant
<b>Impatient</b>	<b>Impatient</b>
Irrité	Concilient
Insatisfait	Réaliste
Agacé	Perplexe et calme
Étonné	Patient
Utilise un ton sec	Inquiet
	Sarcastique
	Exigeant

**Le compromis : satisfaction modérée et incomplète des deux parties.**

Lors des situations de compromis, les individus sont agacés et tendus mais le rire et l'hésitation détendent l'atmosphère. Ici le climat est plus mielleux. Les créateurs sont personnellement affectés et les gestionnaires plus sensibles aux créateurs. L'impatience est encore omniprésente et le gestionnaire fait toujours preuve de rationalité. On sent le créateur plus fragile et le gestionnaire moins tranchant que lors des situations de confrontation.

**TABLEAU 5. 8: Portrait des individus lors de compromis**

Chez les créateurs:	Chez les gestionnaires :
Sceptique	<i>Rationnel (à répétition)</i>
Inquiet	Réaliste
<b>Impatient</b>	<b>Impatient</b>
Distant	

**La collaboration : tentative de pleinement satisfaire les deux parties.**

Rappelons que nous sommes en situation conflictuelle et que les individus cherchent à atteindre le consensus. Ils sont complices, mais perplexes, et échangent dans la bonne humeur. Malgré la tension, les discussions tendent vers la coopération. C'est la première fois que créateur et gestionnaire sont tous les deux rationnels. On sent les créateurs perplexes et sceptiques et les gestionnaires dégagés et proactifs.

**TABLEAU 5. 9: Portrait des individus lors de collaborations**

Chez les créateurs:	Chez les gestionnaires :
Incertain	Propose des solutions
<b>Rationnel</b>	<b>Rationnel</b>

**L'évitement : ignorer et négliger les préoccupations de l'autre.**

Lors des situations d'évitement, nous remarquons qu'il est fréquent que nous ayons attribué deux qualificatifs en même temps à une même personne pour une même situation. Malgré qu'il soit concentré sur la discussion, on remarque une distraction et un désir de s'esquiver chez le créateur. Le gestionnaire est sûr de lui et tente délicatement de convaincre le créateur. Malgré qu'il soit rationnel, le gestionnaire se tourne vers la dérision ou les blagues pour détendre l'atmosphère.

**TABLEAU 5. 10: Portrait des individus lors d'évitements**

Chez les créateurs:	Chez les gestionnaires :
<i>Contrarié (à répétition)</i>	Prudent
Agacé	Sceptique
Tenace	Rationnel
Concentré	<b>Impatient</b>
<b>Impatient</b>	Blagueur

**L'accommodement : satisfaire l'autre contre sa propre satisfaction.**

Seules deux caractéristiques ont été présentes plus d'une fois. Notons qu'elles sont contradictoires. Les membres de la dyade échangent et le climat est assez décontracté, mais créateurs et gestionnaires sont distants. Contrairement aux situations d'évitement où le climat est plutôt cordial, ici, le climat est plus tendu, moins agréable.

***TABLEAU 5. 11: Portrait des individus lors d'accommodements***

Chez les créateurs:	Chez les gestionnaires :
Catégorique	Conciliant

Ce portrait d'ensemble du climat qui règne et du modèle choisi lors de la prise de décision permet de mettre en relation l'effet de la personnalité sur le modèle de résolution de conflit. Certaines caractéristiques comme la rationalité des gestionnaires ressortent : ces derniers sont bien campés dans leur position. On remarque aussi à quel point l'impatience occupe une place importante tant chez les créateurs que chez les gestionnaires. Ce portrait ne saurait être complet sans un regard sur les émotions en présences chez nos acteurs.

**L'expression et l'impact de l'émotion en situations extrêmes**

Pour compléter le portrait de nos dyades, les caractéristiques nous amènent à exposer la place qu'occupe l'émotion. Elle est différente, mais présente, chez toutes les dyades. Au delà du sujet discuté, l'état d'esprit ou les humeurs des participants affectent le climat. Les situations observées sont souvent empreintes d'émotions, émotions que l'on ressent et qui s'expriment différemment : elles sont extériorisées ou non mais sont bien présentes. À l'inverse, il est indéniable que les tensions et les conflits suscitent à leur tour des émotions – d'où l'intérêt du rapport émotion/tension très présent dans la théorie de Thomas (1991) : l'émotion imprègne les négociations entre créateur et gestionnaire.

Pour juger de l'impact de l'émotion sur le processus de prise de décision, nous avons fait l'inventaire des humeurs ressenties et observées pendant les MM (notre variable 16 dans le Répertoire des décisions, appendice L). Afin d'identifier les zones d'émotion, nous allons maintenant décrire l'état d'esprit qui règne juste avant ces prises de décisions qui mènent à la confrontation, mais aussi, à la collaboration (les deux situations extrêmes).

### **Cas 1**

Avant la confrontation, le créateur est tendu, indécis, contrarié, impatient; il est critique envers les opinions de l'autre. Le gestionnaire aussi est impatient, mais il est tenace et au lieu d'abandonner son point de vue, il insiste. Une insistance discrète pour ne pas dépasser les limites qu'ils se sont imposées, le gestionnaire est sur ses gardes et avance prudemment.

Les situations de collaboration malgré les tensions se caractérisent par une ouverture du créateur : on le sent complice et rassurant alors que le gestionnaire est perplexe. La majeure partie des décisions se prend sans tension, la satisfaction des deux domine souvent, de même que le désir de parvenir au consensus. En général, à partir du moment où l'un des deux est enjoué, la décision se déroule sans tension. Ces situations n'éliminent pas les préoccupations ou l'incompréhension, mais à ce moment se dégagent la résignation, le désir de communiquer ou la préoccupation. On évite les tensions parce que : soit on est dans le même état d'esprit (la majorité des situations en fait), soit on apaise l'autre.

### **Cas 2**

Les situations de confrontation sont plus nombreuses. Dans ce cas-ci il s'agit également de situations où le créateur est plus souvent irrité et impatient - l'agacement pouvant être provoqué par l'incompréhension (ne pas comprendre pourquoi les autres critiquent ou questionnent la collection). Il est contrarié face à la réception que suscite sa collection. Le gestionnaire est réaliste et perplexe; il insiste, cherche des solutions pour que la collection soit adaptée au marché. Ces préoccupations irritent le créateur. C'est surtout devant les arguments très rationnels du gestionnaire que le ton monte : il s'agit d'une réelle

confrontation création/commercialisation. Dans ce cas; on sent que comme pour le cas 1, le gestionnaire demeure calme et parfois spirituel pour apaiser l'atmosphère - encore une fois on sent le respect d'une limite à ne pas dépasser. Même certaines situations d'échanges constructifs ou de recherche de solutions communes créent des situations de malaise. On peut déceler une forme d'insatisfaction chez le créateur (rappelons à quel point il insiste sur l'importance d'argumentations solides de la part des participants lors des réunions).

Les tensions qui mènent à une réelle collaboration ont lieu en mi-parcours. Les membres de la dyade sont dans un mode d'échange, mais le ton du créateur demeure incertain et parfois tranchant. Le gestionnaire est modérateur et on le sent vraiment plus dégagé, ce n'est pas qu'il soit totalement indifférent, mais on le sent plus distant. Les décisions sans tensions sont très nombreuses. La connivence est omniprésente : au-delà de l'échange constructif, le climat est plus enjoué, ils savent conquérir l'attention de l'autre, le climat général qui se dégage est que tous les deux sont en contrôle et sûrs d'eux.

### **Cas 3**

La confrontation éclate quand le créateur est contrarié ou agacé, il devient impatient et frustré. Le gestionnaire aussi se montre tendu ou impatient, mais cela se traduit parfois en sarcasme, non pas envers le créateur, mais devant la situation. Lors de réelles collaborations, le créateur est perplexe ou sceptique devant certains choix et le gestionnaire discute et propose des solutions.

Les situations sans tension sont nombreuses, mais lorsqu'un membre de la dyade est de mauvaise humeur, il en est souvent de même pour l'autre sans que cela ne crée de tension. La bonne humeur est toutefois caractéristique des échanges; la coopération, la connivence et l'harmonie sont perceptibles. Le gestionnaire motive et exprime facilement sa satisfaction, ce qui désamorce les possibles insécurités du créateur. Il n'en demeure pas moins que le créateur n'hésite pas à exprimer ses frustrations. Nous avons le sentiment que les membres de la dyade font souvent front commun devant le reste des participants. La combinaison perplexe/rationnel est particulière. Lorsque le créateur est incertain, le gestionnaire fait



preuve de rationalité, ce qui a pour effet de désamorcer toute tension. Dans les cas 1 et 2, nous n'avons pas vraiment senti cette perplexité du créateur. Quand les deux membres d'une dyade sont convaincus et rationnels, ils entrent dans un mode d'échange qui élimine les tensions. Toute perception d'échange de la part des créateurs a des effets positifs qui mènent à des propositions ou innovations. Les émotions ressenties ont un effet sur la négociation et la situation vécue provoque des émotions, elles façonnent le déroulement de la négociation.

Ce qui prédomine dans les 3 cas :

- lors des décisions sans tensions, les deux membres de la dyade passent par une gamme d'émotions contradictoires mais il ressort que le créateur est confiant et rassuré alors que le gestionnaire est paisible et complice;
- le créateur en situation de confrontation est contrarié, alors que le gestionnaire est distant, sur ses gardes, mais patient;
- en situation de collaboration, le créateur est coopératif et complice, alors que le gestionnaire est perplexe, modéré, mais intéressé.

Quand ils sont en recherche de solutions, les tensions disparaissent comme si le fait de faire face à un problème mène à une réflexion commune et à une réelle coopération (le mode échange que nous avons identifié dans le Répertoire des décisions, variable 16). Les membres de la dyade apprécient ces moments qui leur permettent de mettre à l'épreuve ou de justifier la raison d'être de leur cogestion.

Nous avons présenté ici les trois cas sélectionnés dans le cadre de cette étude. Pour l'ensemble des cas, la prise de décision en cogestion offre aux créateurs et gestionnaires la possibilité de se remettre en question, de juger et être jugé, d'assurer la cohérence du produit qui sera commercialisé. Constamment, on demande ou reçoit l'opinion de l'autre avant de prendre position. La relation particulière qui lie créateur et gestionnaire les rend sensibles à l'autre, chacun perçoit les signes et sait jusqu'où aller, mais aussi, comment y arriver. Cette sensibilité a été d'ailleurs exprimée par des créateurs qui subissent difficilement les conséquences du fait que l'on s'éloigne de la création pour n'en retenir que le potentiel de



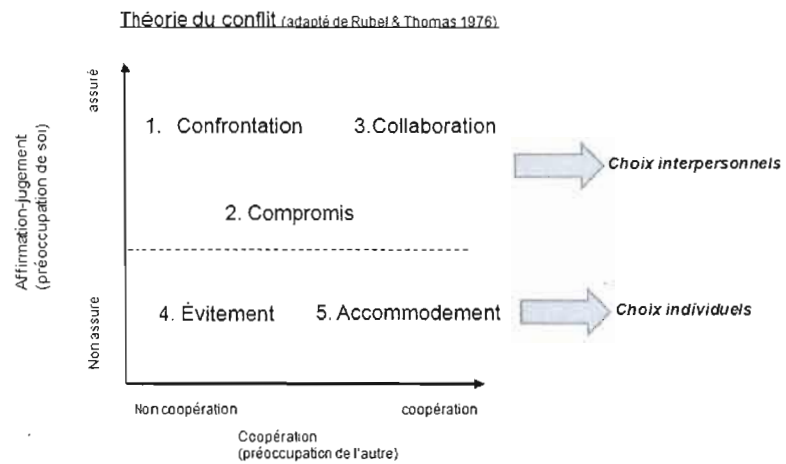
vente. Souvent, on sent le créateur exaspéré (devant les critiques ou questionnements sur la création, devant le manque d'informations). Dans le cas 3, ces moments se transforment en silence. Ultimement, on cherchera à expliquer l'accord et à évaluer la réaction de chacun de manière à mieux comprendre la relation qui existe dans la dyade. C'est ce dont nous traitons à la section qui suit.

#### ***5.4 L'accord entre créateur et gestionnaire : justification des comportements***

##### **Modèle de résolution de conflit en situation de tension (variable 17)**

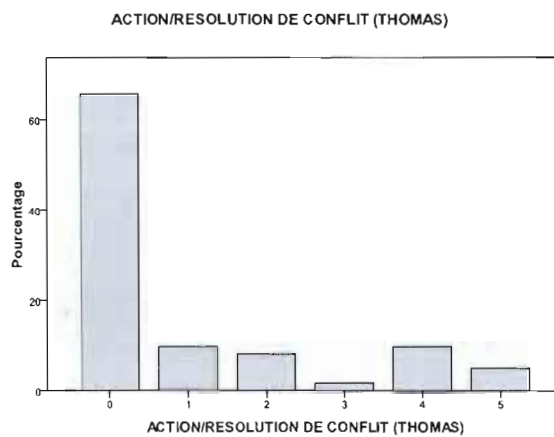
Notre recherche porte sur le modèle utilisé afin de parvenir à l'entente lors de situations conflictuelles. Rappelons que les décisions sans tension (code 0) occupent une place importante. Leur prédominance nous semble normale dans un contexte de cogestion volontaire. Nous pouvons supposer que s'il n'y a pas de conflit c'est qu'on est (1) donc par conséquent en mode collaboratif, (2) ou que les membres jugent qu'il est inutile de se battre et évitent le sujet.

Lorsque les tensions deviennent conflictuelles, le modèle de confrontation prédomine, suivi des modèles de compromis, d'évitement, d'accommodement et de collaboration. Selon nos résultats, la catégorie collaboration (3) correspond à des situations où il y a eu conflit (environ la moitié des décisions) et que ce dernier s'est réglé par collaboration. Certains modèles provoquent un échange entre les individus (choix interpersonnels) : c'est le cas de la confrontation, du compromis et de la collaboration, alors que d'autres modèles évoquent le choix d'un individu de s'isoler, de ne pas collaborer avec son partenaire : c'est le cas de l'évitement et de l'accommodement (choix individuels) :

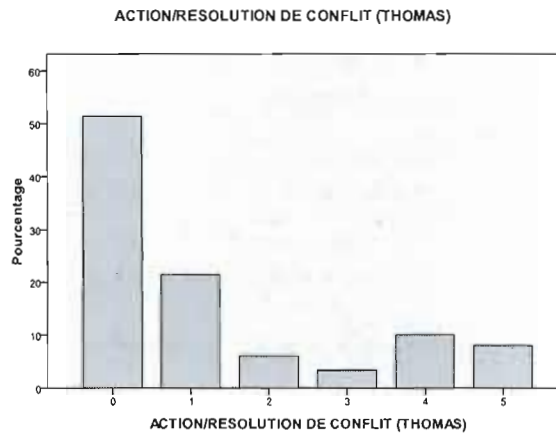


**FIGURE 5. 9: Modèle de résolution de conflit adapté de Thomas**

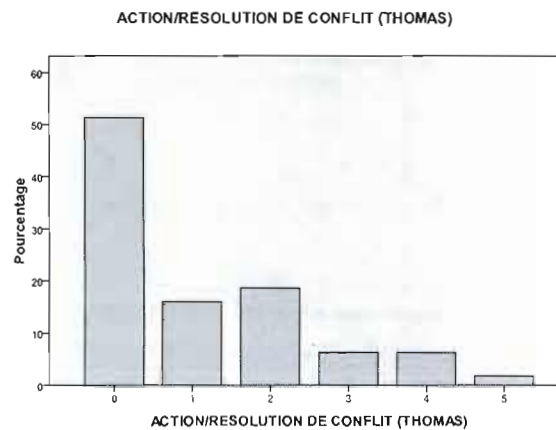
Cas 1 Pourcentage des prises de décision (0) sans conflit et avec conflit menant à (1) la confrontation (2) la compromis (3) la collaboration (4) l'évitement (5) l'accommodement



Cas 2 Pourcentage des prises de décision (0) sans conflit et avec conflit menant à (1) la confrontation (2) la compromis (3) la collaboration (4) l'évitement (5) l'accommodement



Cas 3 (0) Pourcentage des prises de décision (0) sans conflit et avec conflit menant à (1) la confrontation (2) la compromis (3) la collaboration (4) l'évitement (5) l'accommodement



**FIGURE 5. 10: Modèles de Thomas – résolution des conflits**

La confrontation permet d'obtenir la satisfaction au détriment de l'autre. Elle sous-entend une forme de domination. La présence importante de ce modèle étonne dans la mesure où la cogestion de nos dyades est volontaire, mais s'explique par les intérêts divergents de nos deux personnalités. Les priorités du design sont parfois difficiles à comprendre pour le gestionnaire. Ce qui semble un détail anodin pour ce dernier, provoque l'impatience et l'insécurité du créateur. Parfois, l'échange sur la perception de la collection est cinglant et le ton tranchant. De plus, le lien parental permet une certaine liberté d'action, tel que mentionné lors des entrevues. Ajoutons que la compétition se substitue parfois à la confrontation : un contexte où les membres de la dyade sont deux personnalités fortes rend probable la compétition pour l'obtention d'un objectif et les tentatives pour convaincre l'autre.

L'évitement consiste à ignorer et à négliger les préoccupations de l'autre. On remarque qu'il est aussi présent que le compromis. Dans un contexte de cogestion, qui plus est basé sur une relation familiale, il est prévisible que les acteurs y aient recours afin de ne pas nuire à la relation. Il sera particulièrement présent dans le cas 3, seule dyade qui réunit des acteurs qui vivent ensemble et où il est préférable de mettre fin aux querelles. Les deux acteurs sentent les tensions mais les évitent, parce qu'ils ne veulent pas se battre. L'évitement est présent dans tous les cas et permet surtout de passer à autre chose, d'éviter d'envenimer le conflit sans pour autant devoir céder aux arguments de l'autre.

Le compromis procure une satisfaction modérée et incomplète aux deux parties. Il se retrouve à quasi égalité avec l'évitement. Il est étonnant que les acteurs n'en parlent jamais (que deux brèves mentions par un même gestionnaire dans tout notre matériel). On en parle peu, mais on le fait : ces moments étaient perceptibles lors des réunions. Pour le gestionnaire, il importe de consolider les modèles. Puisque le créateur est réticent à le faire si tôt en saison, il va accepter que ce soit fait ultérieurement. Afin de ne pas gâcher l'atmosphère de la rencontre, le gestionnaire accepte la proposition et l'idée n'est pas totalement abandonnée.

L'accommodement consiste à satisfaire l'autre contre sa propre satisfaction. Dans un contexte de relation familiale, on ne s'étonnera pas que l'on pardonne à l'autre et que l'on

accepte plus facilement certaines transgressions. Cela peut aussi dépendre de l'intérêt de maintenir un climat de travail agréable sans égard pour le lien familial. Quand on perçoit qu'une critique ne sera pas bien reçue, on choisit de ne pas insister, même si ce choix peut avoir un effet néfaste sur la commercialisation de la collection.

La collaboration est une tentative de pleinement satisfaire les deux parties. Nous croyons qu'une cogestion volontaire favorise la collaboration. Elle se fait plus discrète que prévu, à moins qu'elle soit tellement naturelle qu'elle soit non perceptible. Cela pourrait expliquer que la majorité des décisions se prennent sans tension, mais tel que mentionné, il est impossible de savoir si l'absence de tension ne permet pas plutôt d'éviter le conflit. Malgré l'inquiétude du gestionnaire devant le produit, il accepte de faire confiance au jugement du créateur. Le fait de remettre à plus tard et de vouloir éviter un conflit est une forme de coopération.

Au départ, ces cinq modèles avaient pour nous la même force : nous les avons considérés pour notre étude comme un ensemble de solutions possibles dont certaines seraient favorisées par les créateurs ou gestionnaires. Il s'avère qu'aucun de ces modèles n'a été éliminé. Selon Thomas, la collaboration est plus appropriée dans le long terme que le court terme et notre étude porte sur la cogestion à long terme (appendice J). Par contre, chaque MM constitue une entité à court terme : la prise de décision sur une collection. C'est peut-être cette opposition qui explique le mieux le mélange de modèles chez nos dyades.

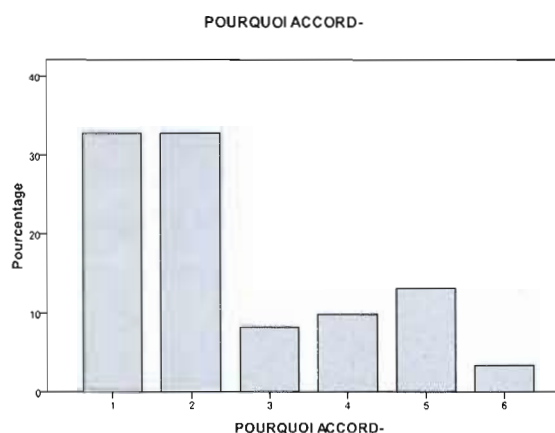
En situation de tension, le cas 1 a recours à la confrontation, au compromis et à l'évitement, très peu à la collaboration. Le cas 2 favorise nettement la confrontation et le cas 3, le compromis et la confrontation. Sachant que l'évitement et l'accommodement sont des choix individuels (pas de réel échange avec son partenaire) et que la collaboration, la confrontation et le compromis sont des choix interpersonnels (nécessitant un échange), nous constatons que nos créateurs et gestionnaires sont le plus souvent dans l'action collective. Le choix des modèles selon les personnalités de nos créateurs et gestionnaires sera développé ultérieurement.

Les membres des dyades parviennent à l'accord par convention (entente réciproque entre les logiques), par coopération tacite (mise en commun d'une certaine durée entre parties égales), la fatigue ou l'abandon (ne plus vouloir négocier et céder), pour des raisons culturelles (dualité des logiques art/commerce), résultent d'enjeux cachés (éléments non divulgués) ou par égocentrisme de la part des individus (ne tenir compte de l'intérêt que de l'un d'eux) :

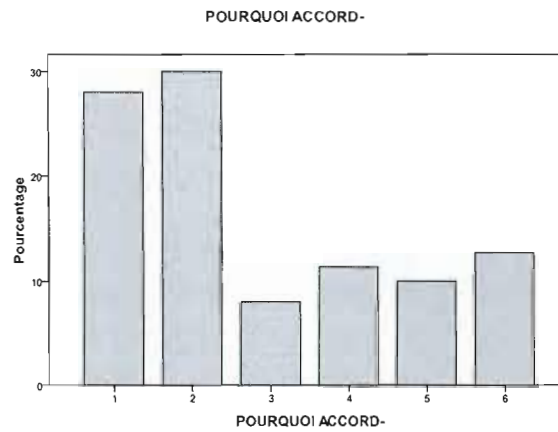
**TABLEAU 5. 12: L'accord**

Justification de l'accord	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. convention : entente réciproque entre différentes logiques</li> <li>2. coopération tacite : mise en commun d'une certaine durée entre parties inégales</li> <li>3. fatigue / abandon : ne plus vouloir négocier et céder</li> <li>4. culturel : dualité des logiques art/commerce</li> <li>5. enjeux cachés : éléments non divulgués</li> <li>6. égocentrisme : ne tenir compte de l'intérêt que d'une seule personne</li> </ol>
Identification du gagnant	Lors des négociations : aucun gagnant, le créateur ou le gestionnaire

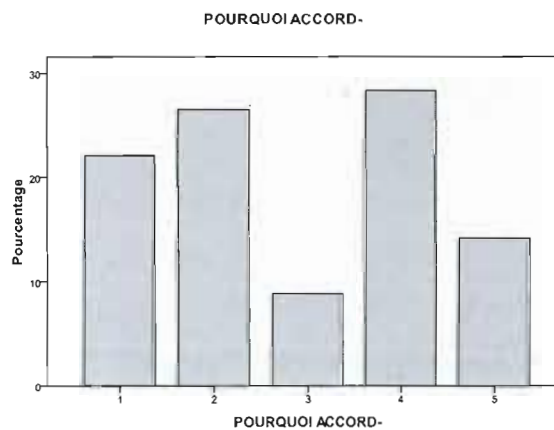
Cas 1 Pourcentage de situations où on arrive à l'accord par (1) convention (2) coopération tacite (3) fatigue/abandon (4) culturelle (5) enjeux cachés (6) égocentrisme



Cas 2 Pourcentage de situations où on arrive à l'accord par (1) convention (2) coopération tacite (3) fatigue/abandon (4) culturelle (5) enjeux cachés (6) égocentrisme



Cas 3 Pourcentage de situations où on arrive à l'accord par (1) convention (2) coopération tacite (3) fatigue/abandon (4) culturelle (5) enjeux cachés (6) égocentrisme



**FIGURE 5. 11: Justification de l'accord**

Dans les cas 1 et 2, les conventions et coopérations tacites prédominent, alors que pour le cas 3, ce sont les raisons culturelles : la culture organisationnelle y est très présente et on y réfère régulièrement comme justification à la gestion de l'offre ou à la gamme de prix. Comme si avec un si grand nombre de modèles par an, il était rassurant pour les différents intervenants de se rattacher constamment à l'identité de l'entreprise. L'égoïsme occupe une place plus grande dans les cas 1 et 2 (absent dans le cas 3), certains membres des dyades étant plus extravertis.

Il est certain que les membres des dyades ont appris à se connaître comme collègues avec le temps et que cela affecte le processus de négociation (en référence à la théorie des jeux et la négociation dans Beach, 1997). Ce qui prédomine est le respect mutuel : savoir reconnaître l'apport de l'autre. Le respect, c'est aussi être conscient du pouvoir dont chacun dispose et la reconnaissance des limites dans lesquelles ils évoluent. Le défi n'en demeure pas moins de repérer si, malgré une cogestion horizontale, l'un des deux ressort gagnant (que son choix est retenu).

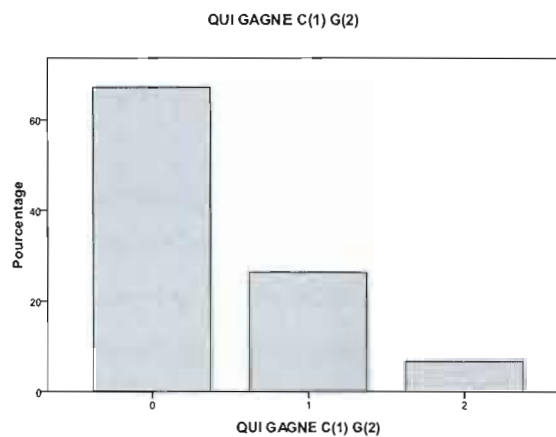
### **Le gagnant : créateur ou gestionnaire (variable 9)**

En observant les situations de cogestion, nous constatons que souvent aucun des membres de la dyade ne gagne la partie. Ou bien la décision se prend sans joute, ou bien la tension se termine sans que l'on puisse vraiment identifier un perdant. Dans les tableaux qui suivent, la variable 0, qui n'identifie aucun gagnant, est majoritaire dans les cas 1 et 3. Cependant, lorsqu'il y a un gagnant, c'est le plus souvent le créateur : dans le cas 1 cela peut s'expliquer du fait que ce dernier a fondé la compagnie et que ce n'est qu'assez récemment qu'il a délégué certaines décisions au gestionnaire. Dans le cas 2, ce sont des collections *fashion*. Ce type de collection nécessite d'être à l'affût des dernières tendances et la priorité va au design. Dans le cas 3 la différence entre créateur et gestionnaire est beaucoup moins marquée. C'est aussi le cas où ils mentionnent se considérer tous les deux hybrides, être à la fois créateur et gestionnaire et avoir une part des deux personnalités.



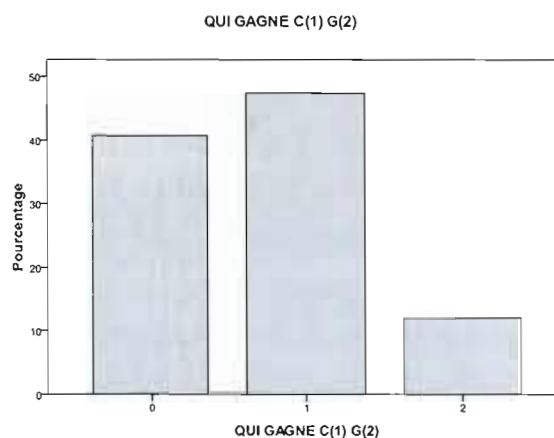
Voilà qui confirme la rumeur de l'industrie selon laquelle très souvent, le gestionnaire donne raison au créateur pour préserver la fragilité de ce dernier, éviter les éclats et s'assurer du développement d'une prochaine collection. Soulignons que dans le cas 2, les situations où le créateur gagne sont plus fréquentes que les situations identifiées comme sans gagnant.

Cas 1 Pourcentage de situations (0) sans gagnant ou pour lesquelles le gagnant est (1) le créateur (2) le gestionnaire



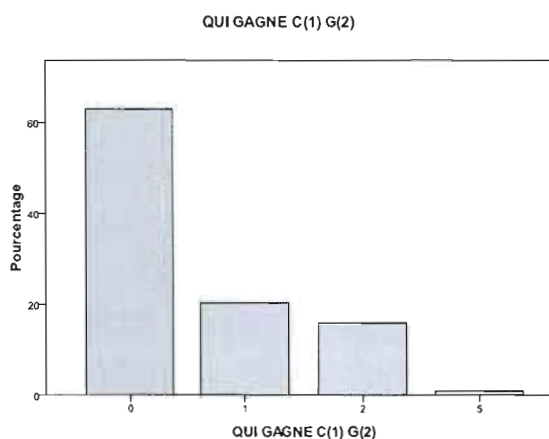
Cas 2

Pourcentage de situations (0) sans gagnant ou pour lesquelles le gagnant est (1) le créateur (2) le gestionnaire



Cas 3

Pourcentage de situations (0) sans gagnant ou pour lesquelles le gagnant est (1) le créateur (2) le gestionnaire

**FIGURE 5. 12: Le gagnant de la décision**

À de nombreuses occasions où le gestionnaire lâche prise et cède la place au créateur, il cesse d'insister ou accepte la position du créateur. La fragilité du créateur est légendaire, il est passionné par la création, mais manque de sécurité face à la réaction des autres. Il sait qu'il sera évalué via ses créations. Le rôle du gestionnaire est de le protéger en évitant les attaques répétitives trop assassines. Soulignons que les gestionnaires des cas 1 et 3 n'aiment pas se

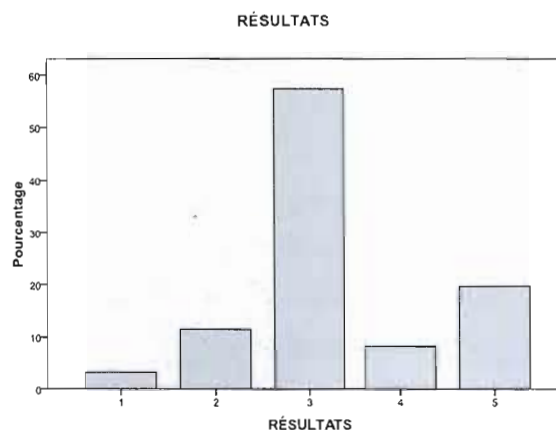
voir comme des patrons et qu'un seul créateur mentionne son admiration du travail du gestionnaire (cas 3).

### **Climat après la décision (variable 21)**

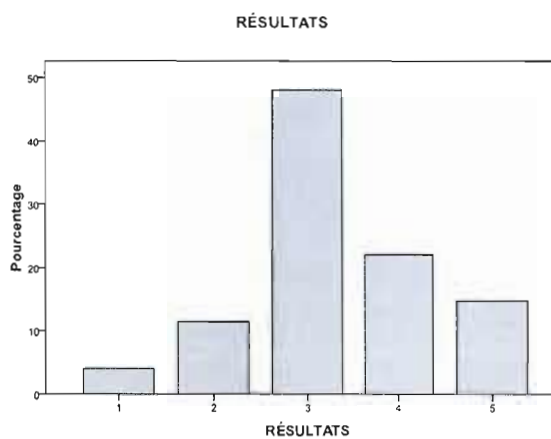
Nous avons également utilisé ces catégories de Thomas pour définir l'ambiance générale qui se dégage après chaque décision (avec ou sans tension). Nous avons voulu vérifier le climat qui règne entre créateur et gestionnaire, mais aussi, avec leurs employés suite à une entente. Cette fois-ci, la collaboration est largement prioritaire. Ce qui signifie que les membres de la dyade arrivent à atteindre un climat de travail optimal qui leur permet d'évoluer dans les MM et de passer au problème suivant. Dans le cas 1, le modèle est suivi de l'accommodement, dans le cas 2, de l'évitement, dans le cas 3, du compromis et de l'évitement (à égalité). Les situations permettent de constater qu'une fois la décision prise, le climat est harmonieux. Ils reprennent la discussion et poursuivent la revue de la collection, la confrontation occupe peu de place.

Suite aux décisions sans conflits dans le cas 1 et 2, il règne une grande collaboration, alors que dans le cas 3 il y a présence de confrontations, même si minimales et l'insatisfaction est présente. Retenons surtout que malgré l'entente, la collaboration, quoique très présente, est souvent éclipsée par l'évitement ou l'accommodement.

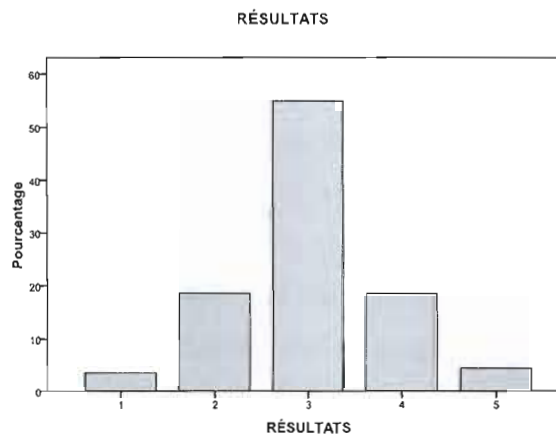
Cas 1 Pourcentage de situations avec conflit menant à (1) la confrontation (2) le compromis (3) la collaboration (4) l'évitement (5) l'accommodement



Cas 2 Pourcentage de situations avec conflit menant à (1) la confrontation (2) le compromis (3) la collaboration (4) l'évitement (5) l'accommodement



Cas 3 Pourcentage de situations avec conflit menant à (1) la confrontation (2) le compromis (3) la collaboration (4) l'évitement (5) l'accommodement



**FIGURE 5. 13: Modèles de Thomas - ambiance**

La description que nous venons de faire nous amène à nous questionner sur la présence ou l'absence de régularités dans la prise de décision.

### **5.5 Le défi de la cogestion**

Ce chapitre permet de conclure que la complexité de la cogestion créateur/gestionnaire ne fait plus de doute. Certaines caractéristiques sont propres aux cas étudiés : le lien familial qui a des répercussions sur la cogestion et, une cogestion horizontale et volontaire. Nous avons développé les variables retenues pour analyser la cogestion horizontale et identifié les caractéristiques de la cogestion. Nous les avons répertoriées en trois groupes : les variables contextuelles, individuelles et relationnelles. Les variables individuelles font ressortir l'opposition entre créateur et gestionnaire. Nous avons par la suite exposé les combats entre créateurs et gestionnaires et identifié les manœuvres déployées par les membres des dyades, et les accords qui en découlent. Le chapitre démontre en quoi la cogestion représente un défi pour les décideurs. Un défi qui s'explique par la difficulté de gérer en équipe créateur/gestionnaire et la multitude de situations conflictuelles qui peuvent en découler. Le défi du combat entre création et gestion et l'obligation de parvenir à l'accord.

Selon les contextes, les individus feront appel à différentes manœuvres lors de la prise de décision. Quoiqu'il soit impossible d'identifier un seul pattern propre aux trois cas, nous avons pu repérer certaines récurrences dans l'analyse détaillée qui précède tel que le démontre le tableau suivant :

**TABLEAU 5. 13: Récurrences dans l'analyse statique des cas**

Le tableau suivant présente, pour chaque variable, les situations qu'on retrouve le plus fréquemment (+) et celles qu'on retrouve le plus rarement (-) :

<b>Variables contextuelles :</b>	<b>Cas 1</b>	<b>Cas 2</b>	<b>Cas 3</b>
(4) importance	(+) Forte/(-) faible	(+) Forte/(-) faible	(+) Forte/(-) faible
(4) catégorie	(+) Managériale/ (-) groupe	(+) Managériale/ (-) groupe et individuel	(+) Groupe/ (-) individuel
(6) thème	(+) Opérationnel/ (-) personnel	(+) Économique/ (-) opérationnel	(+) Politique/ (-) personnel
<b>Variables relationnelles</b>	<b>Cas 1</b>	<b>Cas 2</b>	<b>Cas 3</b>
(8) élément d'évaluation	(+) Pouvoir décisionnel/ (-) motivation	(+) Pouvoir décisionnel/ (-) structure	(+) Information/ (-) motivation
(3) tension	(+) Sans tension/ (-) avec tension	Sans tension=avec tension	Sans tension=avec tension
(11) type de conflit	(+) Tâches et objectifs/ (-) confiance et personnel	(+) Tâches/ (-) personnel	(+) Tâches/ (-) personnel et normes

<b>Manœuvres et accord :</b>	<b>Cas 1</b>	<b>Cas 2</b>	<b>Cas 3</b>
(17) modèle résolution (si conflit)	(+) Confrontation et évitement/ (-) collaboration	(+) Confrontation/ (-) collaboration	(+) Compromis/ (-) accommodement
(21) résultats (climat)	(+) Collaboration/ (-) confrontation	(+) Collaboration/ (-) confrontation	(+) Collaboration/ (-) confrontation
(22) manœuvres, stratégies/tactiques	(+) Persuasion/ (-) préambules et détails	(+) Persuasion/ (-) préambules	(+) Persuasion/ (-) détails
(9) gagnant	(+) Personne/ (-) gestionnaire	(+) Créateur/ (-) gestionnaire	(+) Personne/ (-) gestionnaire

En bref, il existe des différences entre les cas pour :

- la présence ou non de tensions ;
- la catégorie de décision ;
- le thème de la décision ;

- le modèle de résolution de conflit ;
- le gagnant ;

Les cas sont semblables au niveau:

- de l'importance de la décision (forte);
- du type de conflit (de tâches);
- du climat général (collaboration);
- des manœuvres favorisées (*persuasion-gentle persuasion*);

Les observations permettent de repérer certaines récurrences. Nous constatons que, selon les variables contextuelles:

- ce sont des décisions managériales ou en groupe;
- le thème abordé est surtout stratégique, donc ayant un effet sur la performance de la collection;

selon les variables individuelles :

- souvent, il n'y a pas de réel gagnant, sinon c'est le créateur;

selon les variables relationnelles :

- le pouvoir décisionnel et l'information assurent le bon roulement de l'organisation;
- la tension n'est pas prédominante lors de la prise de décision;
- le conflit porte principalement sur les tâches (les individus ne vivent pas nécessairement de conflits personnels malgré leurs personnalités a priori si différentes);
- suite à une décision le climat est harmonieux, on est parvenu au consensus et les membres de la dyade collaborent;

selon les manœuvres :

- les membres de la dyade s'activent à convaincre les autres participants d'adhérer à leur position;

Finalement, selon les modèles de résolution de conflits :

- la confrontation et le compromis prédominent dans les situations conflictuelles;

on atteint l'accord par convention ou coopération tacite, sinon c'est l'abandon;

Nous pouvons conclure en affirmant le défi que représente la cogestion de par la complexité des situations et des cas étudiés. Non seulement nous sommes en présence de nombreuses variables contextuelles, individuelles et relationnelles qui influencent la cogestion mais leur impact sur la cogestion et les conséquences sont complexes. La cogestion est complexe de par l'abondance des variables en présence, complexe aussi parce que les situations de même que les réactions des individus sont imprévisibles.

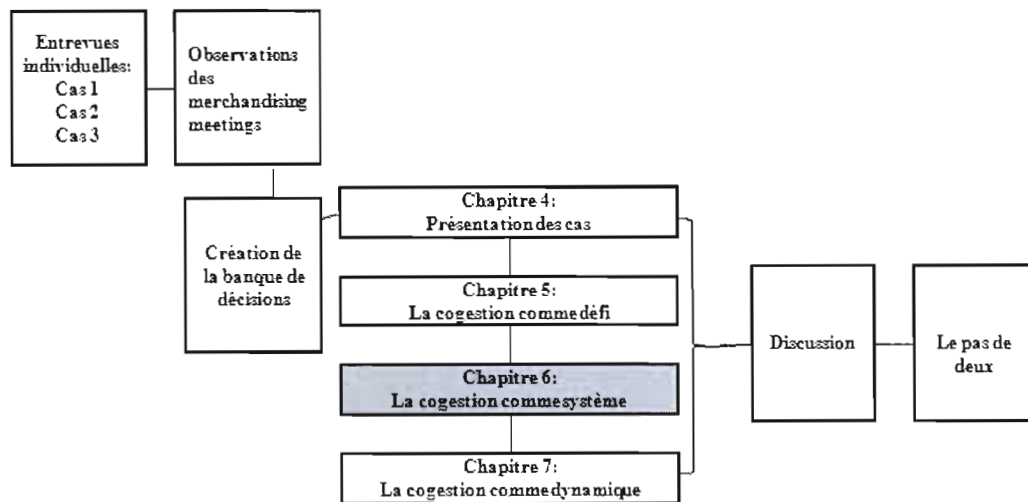
Dans le prochain chapitre, nous allons analyser la cogestion sous un angle différent. Au-delà de la complexité, nous allons étudier les relations et possibles effets de ces variables les une sur les autres et préciser les facteurs qui influencent les modalités de cogestion afin de dresser un portrait de la cogestion en tant que système.





## CHAPITRE VI

### LA COGESTION COMME SYSTÈME : LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LES MODALITÉS DE LA COGESTION



Dans ce chapitre nous allons présenter les facteurs qui influencent les modalités de cogestion et identifier en quoi ce mode de gestion constitue un système. La couleur de ce chapitre est que nous avons repéré certaines régularités locales, et que la cogestion créateur/gestionnaire est complexe car beaucoup de choses se passent, tel que démontré dans le chapitre 5. Nous allons démontrer que ces régularités sont de plus inter-reliées pour former un système singulier.

Pour comprendre et identifier si la cogestion créateur/gestionnaire constitue un tel système, nous allons décrire la prise de décision en identifiant les facteurs qui influencent les modalités de cogestion. L'objectif est d'identifier les facteurs pertinents en analysant les influences croisées. Nous allons mettre en relation certaines variables contextuelles, individuelles et relationnelles pour retenir les éléments provocateurs de conflits pour chacun

des cas et les dispositions et réactions des acteurs devant de telles situations. Nous présentons les circonstances et l'impact des choix retenus à travers les relations de pouvoir qui se tissent. Finalement, nous portons une attention particulière aux modèles de résolutions de conflits retenus par chaque dyade puisque créateurs et gestionnaires doivent répondre à la nécessité de parvenir à l'accord.

Nous avons donc retenus certaines variables propres aux cas étudiés. Certains facteurs se dessinent, ils sont des éléments en relation qui définissent un système de cogestion, une forme de pratique. Ces facteurs n'occupent pas tous la même place pour chacun des cas étudiés et nous ne pouvons pas identifier un pattern distinctif commun aux trois cas. Par contre, nous confirmons que certains facteurs influencent les modalités de cogestion.

### **Mise en contexte**

La nature même des *merchandising meeting* explique les résultats, l'objectif étant de s'entendre sur la collection. Lors des MM, on discute et décide de la mise en marché des collections qui, dans ce secteur, représentent un nombre important de nouveaux produits (360/an dans le cas 1, 140/an dans le cas 2 et 700/an dans le cas 3), dont plusieurs sont (1) des répétitions de basiques qui ont fait leurs preuves ou (2) des incontournables de la saison (*novelties*). Dans ce second cas, tous les modèles ne seront pas nécessairement discutés à fond et plusieurs sont simplement acceptés à l'unanimité sans discussion. Lors des observations, nous avons retenu les décisions portant sur la collection ou ayant un impact direct sur les collections (Répertoire des décisions, appendice L). Tel que mentionné, pour les cas 2 et 3, le nombre de décisions avec et sans tension est équivalent et pour le cas 1, les décisions sans tension sont plus nombreuses qu'avec tension. Dans les trois cas, de nombreuses décisions se prennent néanmoins sans tension.

L'analyse du contenu des décisions retenues permet de les partager en deux grandes familles dont la nature est liée aux choix sur la collection. Cette répartition facilite la compréhension des choix. Les décisions se regroupent ainsi : des choix administratifs/gestion (par exemple, le choix d'un sous-traitant, du réseau de distribution, d'achats des matières premières) et des

choix sur les collections/création (par exemple l'annulation d'un modèle, la diversité de la gamme).

### ***6.1 Éléments provocateurs de tensions et conflits***

L'objet même de la prise de décision aura un impact sur la présence éventuelle de tensions.

Puisque nous avons retenu principalement des décisions portant sur la collection, notre analyse se concentrera sur ces choix.

***TABLEAU 6. 1: Présence des tensions chez les dyades selon l'objet de la prise de décision***

<b>Cas 1</b>	<b>Choix administratifs</b>	<b>Choix sur la collection</b>	
Sans tension	60%	40%	= 100%
Avec tension	20%	80%	= 100%

<b>Cas 2</b>	<b>Choix administratifs</b>	<b>Choix sur la collection</b>	
Sans tension	40%	60%	= 100%
Avec tension	45%	55%	= 100%

<b>Cas 3</b>	<b>Choix administratifs</b>	<b>Choix sur la collection</b>	
Sans tension	45%	55%	= 100%
Avec tension	60%	40%	= 100%

Comme l'illustre le tableau 6.1, dans le cas 1, 40% des décisions sans tension portent sur la sélection des modèles (choix sur la collection) - ces derniers seront acceptés par tous sans discussion – alors que 60% des décisions sans tension portent sur des décisions liées à la gestion de cette collection (administration et logistique). Lorsqu'il y a tension, celle-ci sera le plus souvent causée par des choix sur la collection (80%). Le taux de conflit sur la collection chez cette dyade est lié au fait que cette entreprise a développé une structure de collection éprouvée au fil des ans, une structure en coordonnés (groupe de vêtements autour d'une

thématiques), avec des règles précises jamais remises en question. La situation économique actuelle et l'impact sur les ventes provoquent une remise en question de cette structure, un bouleversement qui change les habitudes et crée des tensions. Nous avons remarqué que lors de l'émergence de tensions chez cette dyade, la confrontation est omniprésente :

Quand c'est mon secteur je dis "tant pis pour toi, ma décision est prise", j'ai le même respect pour ses positions, je recule moi aussi, même si je ne suis pas content. Si je suis vraiment contre, je vais essayer de le convaincre, mais sans dire "non ça marche pas", ce n'est pas une entrave, je respecte sa décision...il a autant à perdre que moi .... (créateur du cas 1).

Ici (cas 1), on discute un moins grand nombre de décisions, mais les affrontements sont plus importants. Le nombre de décisions est inférieur au nombre recensé dans les cas 2 et 3 pour trois raisons : (1) le créateur a mis au point une structure de collection prédéterminée où il n'a qu'à changer les matières et couleurs saison après saison, ce qui permet d'éviter les surprises lors des MM, (2) ce type de collection est moins *fashion forward*, dans le sens où elle contient peu d'innovations – d'autant plus qu'elle s'adresse au marché américain (plus commercial), (3) les membres de la dyade s'entendent sur le fait que le créateur développe la collection sans que le gestionnaire ne s'implique. Ici la collection est présentée au gestionnaire lorsqu'elle est complétée, ce qui la distingue des autres cas. Rappelons que dans le cas 2 la collection est un *work in progress* et le premier MM a lieu dès les balbutiements et dans le cas 3, on présente un grand nombre d'options qui seront discutées lors des MM.

Dans les cas 2 et 3, le nombre de décisions sans tension est à peu près égal au nombre de décisions avec tension. Dans le cas 2, les résultats sont inversés par rapport au cas 1: 40% des décisions sans tension portent sur des choix administratifs et 60% sur des choix sur la collection. Par contre, si l'on ne tient pas compte du MM4 (cas 1) qui diffère des trois autres puisqu'il représente une récapitulation des décisions, le pourcentage est le même pour les cas 1 et 2. Plus on avance dans le temps dans le cas 2, plus les décisions portent sur des sujets administratifs. Dans l'ensemble, l'absence de tensions s'explique ici du fait que les modèles plus basiques seront peu discutés. D'autres modèles (*novelties*) sont présentés et automatiquement aimés de tous les participants au MM; ils passent rapidement la première

épreuve et seront mis en marché sans négociation. Le créateur a le contrôle des choix artistiques de la collection (collection designer) et ses décisions ne sont pas facilement remises en question. Selon le tableau 6.1, c'est 45% des tensions qui relèvent ici de choix administratifs, pour 55% de choix sur la collection. Cette dyade doit définir un cahier des charges qui confirmera les fonctions tant du créateur et du gestionnaire que celles des employés.

Dans le cas 3, la répartition est plus équitable : 45% des décisions sans tension portent sur les choix administratifs et 55% sur les choix liés à la collection. Les membres de cette dyade sont à la fois créateur et gestionnaire et les fonctions sont bien réparties entre eux. Peu de remises en questions des choix sont liées aux fonctions respectives et les questionnements et tensions apparaissent lorsque l'on veut confirmer une décision ou que l'on sent le besoin d'engager une discussion (par incertitude) sur le sujet.

Maintenant que nous avons vu l'impact du choix de la décision (administratif ou créatif) sur la présence ou non de conflit et que nous constatons qu'il varie d'un cas à l'autre, nous allons nous attarder à expliquer les tensions présentes dans chacune des entreprises. Comme pour le chapitre 5, nous considérons tant les tensions importantes que les réels conflits puisque tous deux nécessitent une négociation entre le créateur et le gestionnaire pour parvenir à l'entente.

### **Cas 1 : les choix sur la collection comme zone de guerre**

Dans ce cas, 20% des décisions qui provoquent des tensions portent sur des choix administratifs, 80% sur la collection. Ce résultat confirme (1) que le gestionnaire n'a pas entièrement confiance dans les choix créatifs du créateur ou que (2) comme le créateur a bâti avec succès l'entreprise et qu'il est en voie de la léguer au gestionnaire, ce dernier sent le besoin de prouver au créateur sa capacité de gérer le développement de produits (la création). Le gestionnaire est plus tendu et est parfois distant face aux décisions; mais cette distance se traduit en accord sur les choix. De façon ponctuelle, il remet en question certains choix, ne pouvant / voulant se soumettre en tout temps aux décisions du créateur.

### **Cas 2 : les choix sur la collection comme zone de guerre**

Dans tous les cas, la collection est une zone dangereuse pour le gestionnaire et les autres participants. On évite de critiquer ou on le fait en évitant la tragédie, mais le climat est toujours tendu. Dans le cas 2, 45% des décisions avec tension portent sur des choix administratifs et 55% sur des choix de collection. Ce pourcentage important de tensions sur les collections signifie que le gestionnaire remplit son mandat dont l'objectif consiste à maximiser la commercialisation de la collection. Pour ce faire, il doit régulièrement donner son opinion sur les modèles mais ce sont surtout des commentaires ou questions plutôt que des critiques négatives (la zone dangereuse). Les commentaires du gestionnaire seront le plus souvent ignorés ou rejetés par le créateur. Rappelons que le créateur a longtemps assuré les différentes fonctions avant la venue du gestionnaire et qu'il en est capable, ce qui explique son implication (son omniprésence) dans les choix administratifs. Ainsi, dans ce cas, le pourcentage de décisions avec tension est donc presque aussi fort que le pourcentage de décisions sans tension.

### **Cas 3 : les choix administratifs comme zone de guerre**

Dans ce cas, 60% des décisions avec tension portent sur des choix administratifs et 40% sur des choix de collection. Créateur et gestionnaire se font confiance mais lors de notre passage, le climat général est plus tendu qu'à l'habitude, climat causé surtout par le changement du système informatique (plusieurs millions de dollars et plusieurs problèmes administratifs). Le fait de se faire confiance pour cette dyade ne signifie pas qu'il n'y ait aucune discussion ou remise en question. Au contraire, comme ils cumulent tous les deux les compétences de l'autre, les échanges se multiplient. Les discussions leur permettent de maintenir le cap et de s'assurer que la direction de la collection et les choix administratifs respectent l'image de marque et la mission de l'entreprise. Avec une structure aussi importante et autant d'employés impliqués, il importe de ne pas perdre de vue les priorités et objectifs.

Pour ce cas, le nouveau système informatique a provoqué un bouleversement majeur du mode de fonctionnement. Le changement implique de nombreuses heures de formations pour les employés et le besoin de s'adapter à de nouvelles méthodes de travail. Les habitudes sont

perturbées. Le créateur n'a plus l'accès automatique aux données (ventes réalisées) qui lui permettaient de mieux structurer la collection et de confirmer les choix. Malgré sa compétence et son flair, on le sent irrité. Le gestionnaire, malgré qu'il remette en question sa décision de changer de système et subisse la mauvaise humeur de tous, profite de ce choc pour remettre en question le fonctionnement global de la gestion des collections. On n'assiste pas ici à une remise en question des compétences du créateur, mais plutôt à une remise en question de la structure organisationnelle. Il est dans sa nature d'innover constamment, c'est la raison pour laquelle il réfléchit, remet en question les habitudes de travail et s'interroge sur les lacunes. Malgré que sa décision de changer de système ne le satisfasse pas entièrement, il profite de la situation pour repenser l'ensemble de la structure et la position de certains postes-clés. La gestion a pris trop de place au détriment de la création : le pouvoir des gestionnaires de produits (achats et approvisionnements) a un impact néfaste sur la collection. Ici, la réflexion du gestionnaire va en faveur de la création.

Nous constatons que l'impact du choix de la décision (administratif ou créatif) sur la présence ou non de conflit varie d'un cas à l'autre.

## 6.2 Importance de la décision

L'intérêt cette fois-ci est de comparer le niveau d'importance de la décision et le gagnant, de vérifier lequel du créateur ou du gestionnaire remporte d'avantage la partie lorsqu'il s'agit de décisions importantes.

**TABLEAU 6. 2: Niveau d'importance des décisions / le gagnant**

Importance de la décision :	Cas 1 C gagne	Cas 1 G gagne	Cas 2 C gagne	Cas 2 G gagne	Cas 3 C gagne	Cas 3 G gagne
Forte	7	1	29	10	12	13
Moyenne	9	3	26	6	9	4
Faible	0	0	16	2	2	2
Total	16 (80%)	4 (20%)	71 (79,8%)	18 (20,2%)	23 (54,8%)	19 (45,2%)



### **Le cas 1 : les décisions sont importantes et le créateur s'impose**

Les MM diffèrent d'un cas à l'autre tant en utilité qu'en importance. Les membres de cette dyade nous font bien sentir qu'ils pourraient vivre sans ces réunions, que de toute façon, chacun a ses responsabilités, ceci signifie que le créateur développe la collection et que le gestionnaire doit en gérer la mise en marché (il n'est pas impliqué dans le développement de la collection). Par contre, l'absence totale de réunions mènerait à la catastrophe, les échanges entre les membres de la dyade ne pouvant et ne devant pas disparaître. Tant que les conditions économiques étaient favorables, on réduisait au minimum les rencontres et échanges. Aujourd'hui, un contexte plus incertain les amène à devoir élaborer ensemble des stratégies et faire des choix parfois douloureux (réduire de moitié les volumes de production). Le MM est parfois utilisé en dernier recours (malgré que lors des entrevues, on soit conscient de leur utilité).

### **Le cas 2 : on prend toutes sortes de décisions et le créateur s'impose**

Ici, les réunions sont essentielles et incontournables. Elles permettent au créateur de présenter sa collection et le gestionnaire est donc très peu impliqué dans les choix de thématiques. Par contre, un premier MM a lieu très tôt dans le processus de développement de produits, ce qui signifie que dès le départ on a besoin de rétroactions. Le MM sert de renforcement (le plus souvent positif) au créateur et à son équipe. Ils ont besoin d'être félicités en cours de processus de création. Ils recueillent les commentaires et vont les appliquer ou les ignorer, mais en tout temps, on sent très bien que la décision revient au créateur. De plus, on remarque que dans ce cas, contrairement aux autres cas, on aborde de nombreuses décisions de faible importance, presque autant que de moyenne importance alors que le créateur insiste pour des MM constructifs et formels. Cette situation peut s'expliquer par (1) le désir du créateur de tout contrôler ou (2) le manque de communication hors MM et le besoin de multiplier les rencontres.

### **Le cas 3 : les décisions sont équilibrées et créateur et gestionnaire prennent leur place**

Les réunions sont un lieu d'échange. C'est le désir des membres de la dyade et c'est souvent ce qui se produit. Rappelons toutefois que les employés présents réservent les commentaires, soit parce qu'ils ont besoin de réfléchir à l'ensemble de la collection avant de faire un choix,

soit qu'ils évitent de faire des commentaires négatifs de peur de blesser les créateurs. La réflexion commune est essentielle quand on gère un si grand nombre de modèles (environ 700 modèles répartis en 12 livraisons par an). Selon le gestionnaire, le MM peut être un lieu de frictions, une zone difficile à gérer mais qui permet une réflexion commune et des échanges que l'on espère constructifs. La répartition entre les trois niveaux de décisions présente une répartition équilibrée pour ce cas.

En comparant le niveau d'importance de la décision et le gagnant afin de vérifier lequel du créateur ou du gestionnaire remporte d'avantage la partie lorsqu'il s'agit de décisions importantes, nous constatons qu'elle varie d'un cas à l'autre.

### ***6.3 Catégorie de décisions et modèle de résolution de conflit***

L'intérêt est ici de vérifier quel modèle de résolution de conflit est utilisé par les membres de la dyade selon la catégorie de décision : individuelle (décision qui réfère aux valeurs, à l'état d'esprit), en groupe (décision qui résulte des négociations) ou managériale (décision qui réfère à l'environnement externe, la complexité du contexte et les impacts de la décision). Les décisions managériales peuvent se prendre seul ou en groupe.

#### **Le cas 1 : Alors que les membres de la dyade sont préoccupés et fatigués**

Il faut rappeler pour ce cas que le début du premier MM ne reflète pas la réalité ultérieure. Lors des observations, nous notons d'ailleurs un changement important du mode principal de résolution de conflit à compter du MM2. Pour cette section, nous avons volontairement exclu le MM4 du cas - parce qu'il représente d'avantage une récapitulation des décisions sur la collection - pour conserver un total de 43 décisions réparties équitablement entre « avec » et « sans tension ».

Il n'y a pas de pattern dans le processus des trois MM, mais certaines particularités retiennent l'attention. Lors des MM1 et 2, les membres des dyades sont préoccupés par la situation

désastreuse des ventes aux États-Unis. Cette entreprise réalise un important chiffre d'affaires dans ce pays et la saison est compromise, ce qui les rend anxieux, préoccupés et fatigués :

- MM1 : créateur et gestionnaire reviennent de New York, on s'attend au pire ; la rencontre est animée
- MM2 : les ventes ont débuté et sont mauvaises; la confrontation est nettement prédominante
- MM3 : on doit composer avec les mauvaises performances ; malgré la résignation qui adoucit la rencontre, elle se termine dans la confrontation.

Tout le premier tiers du MM1 se déroule sans aucune tension sur des décisions individuelles et managériales et, comme la répartition des tâches a été bien établie et que lors des entrevues, on nous explique le choix de ne pas s'immiscer dans les fonctions de l'autre, on comprend le peu de confrontations liées aux décisions individuelles. Mais voilà qu'au MM2 les décisions managériales disparaissent au profit des décisions individuelles (moins complexes et plus personnelles) qui prédominent et font place à de nombreuses confrontations : la confiance en l'autre est remise en question, le gestionnaire questionne les choix créatifs, ce qui se confirme en MM3 où la seule décision individuelle mène à la confrontation. Il faut avoir confiance pour léguer une entreprise, c'est pourquoi cette confrontation étonne. Rappelons que dans cette relation, le gestionnaire doit faire ses preuves et que la future direction générale de l'entreprise sous-entend qu'il puisse également juger du volet créatif des créations. Contrairement au discours, le gestionnaire s'implique dans la création pour la critiquer alors que le créateur n'a mentionné aucune qualité créative chez le gestionnaire. Il est essentiel de souligner que les confrontations surgissent suite à des décisions sans conflit. En fait dans ce cas précis, le gestionnaire remet en question les choix du créateur malgré son expérience (le créateur a fondé la compagnie). En d'autres termes, le nouveau remet en question l'ainé expérimenté. Dans le cas où l'un veut prendre sa retraite, il est possible de vendre ou fermer l'entreprise. Dans ce cas-ci la cogestion profite tant au créateur qu'au gestionnaire, elle permet au premier de pouvoir se retirer sans trop de complications. La succession profite également au gestionnaire qui est conscient que la

reprise de l'entreprise lui assure un avenir sans grand risque (à moins de détruire ce que le fondateur a bâti).

**TABLEAU 6. 3: Cas 1-récapitulatif des catégories de décisions lors de conflits**

<b>Modèle de résolution de conflit</b>	<b>Nombre de décisions en groupe</b>	<b>Nombre de décisions individuelles</b>	<b>Nombre de décisions managériales</b>	<b>Total</b>
Confrontation	1	4	1	6
Compromis	0	2	3	5
Collaboration	1	0	0	1
Évitement	2	0	4	6
Accommodement	2	1	0	3

Ce cas comporte 40 décisions sans tension et 21 avec tension

Nous retenons la présence de la confrontation pour cette dyade. Dans ce cas, soit on confronte, soit on évite. On constate également le manque apparent de collaboration. Comme le gestionnaire est jeune et moins expérimenté, il se bat pour faire ses preuves et démontrer qu'il sait comment faire les choses. L'évitement permet d'ignorer les préoccupations de l'autre, mais ne permet pas d'éviter de nouveaux conflits. Les confrontations portent surtout sur des décisions individuelles, donc sur la confiance que chacun a envers les capacités de l'autre et, tel que mentionné, les membres de cette dyade ont recours au MM4 pour confirmer le tout.

Le créateur va léguer l'entreprise au gestionnaire. Il doit lui faire confiance mais demeure omniprésent. Créateur et gestionnaire veulent respecter la répartition des fonctions, mais rappelons qu'au départ, le créateur occupait toutes ces fonctions. Le gestionnaire est sûr de lui et déterminé. Lors des descriptions mutuelles, le gestionnaire se définit comme un bâtisseur versatile qui sait gérer l'entreprise dans sa globalité (accent sur les qualités de gestionnaire). Il ne mentionne pas les talents de bâtisseur du créateur (fondateur de l'entreprise) et s'attarde aux qualités liées à la création (nouvelles fonctions du créateur). Ce

dernier est peu explicite au moment de décrire le gestionnaire. Puisqu'il s'agit de léguer l'entreprise, il affirme en entrevue avoir confiance en lui. Tant que la passation de pouvoir n'est pas finalisée, le gestionnaire doit se battre pour prouver au créateur qu'il a eu raison de faire ce choix. Ainsi, la confiance est souhaitée mais n'est pas totalement acquise.

### **Le cas 2 : Alors que les membres de la dyade sont heureux et satisfaits**

Comme pour le cas 1, la mission de l'entreprise 2 est d'assurer la reconnaissance de la marque. Dans ce cas-ci, nous précisons l'étendue du haut de gamme et de la créativité (le résumé des entrevues est en annexe H). La cogestion a ainsi pour but de gérer l'expansion de la marque (ouverture de magasins et exportations) et la croissance nécessite temps, énergie et compétence. Le créateur a dû aller chercher de l'aide et le fait de travailler avec un parent est rassurant puisque le lien familial lui assure une totale confiance. Le marché exclusif et haut de gamme est difficile à conquérir et difficile à conserver. Dans un marché aussi réduit que le Canada, il n'y a que peu de marques nationales parce qu'il y a peu de clientèle, et que les marques étrangères y sont facilement accessibles. Les contraintes de coût/volume de production sont omniprésentes. Le créateur doit se battre pour la reconnaissance de sa collection, et dans cette dynamique, bénéficie de l'admiration des médias mais surtout de celle du gestionnaire. Aujourd'hui ils ont le désir de construire ensemble en se partageant les tâches, mais il est difficile pour le créateur, habitué à naviguer en solitaire, de vraiment déléguer et de devoir maintenant constamment subir la critique (venant principalement du gestionnaire).

L'expansion de marché nécessite que l'on se penche davantage sur la clientèle visée, sur la capacité de production et sur les possibilités de financement, ce sont là des réalités commerciales qui se démarquent de la raison d'être de cette collection où la création prime avant tout, où les critiques sur le design sont mal reçues et les concessions difficiles à négocier. Preuve de la difficulté du créateur à concéder une partie du pouvoir, il insiste pour que les MM soient le lieu d'une réflexion commune formelle (en outre bien préparée avec des argumentaires pour justifier ses objections, car selon lui les rencontres informelles ne mènent à rien). Sa définition d'un bon MM est la preuve de son besoin de contrôle. Il préfère que ces

rencontres servent à discuter la mise en marché de la collection et non la création. Bref, il apprécie les commentaires de tous sur la gestion de la collection, mais préfère que les différents modèles soient acceptés tels quels. Comme il exige que les participants justifient leurs désaccords et qu'il est convaincu de ses choix de collection, il y a peu de place pour rejeter un modèle. Dans de telles circonstances, le gestionnaire remet parfois en question la cogestion, mais sans blâmer le créateur. Il remet en question la cogestion plutôt en se questionnant sur la pertinence ou la difficulté pour les employés de travailler sous les ordres de deux patrons.

***TABLEAU 6. 4: Cas 2 - récapitulatif des catégories de décisions lors de conflits***

<b>Modèle de résolution de conflit</b>	<b>Nombre de décisions en groupe</b>	<b>Nombre de décisions individuelles</b>	<b>Nombre de décisions managériales</b>	<b>Total</b>
Confrontation	4	13	16	33
Compromis	0	5	4	9
Collaboration	3	1	1	5
Évitement	3	6	6	15
Accommodement	1	3	8	12

Ce cas comporte 76 décisions sans tension et 74 avec tension

Les MM se déroulent tous de la même façon. Le créateur est le leader, il présente sa collection aux commerciaux (passation du flambeau), explique longuement ses choix créatifs, écoute les commentaires mais défend sa position. Ici il est hors de question que la collection soit modifiée si ce n'est par le créateur. Les règles du jeu sont claires. Les participants assistent à la présentation, félicitent abondamment, et si un problème majeur doit être soulevé (par exemple un mauvais ajustement du vêtement), cela a été fait de façon prudente afin que le problème soit réglé. L'ambiance générale sera affectée par des causes externes qui affectent les humeurs des participants (le temps maussade, la maladie), mais elle dépend surtout du niveau de réussite de la collection et du respect des échéanciers (que le créateur ait terminé la collection dans les délais). La quatrième réunion détonne, contrairement au cas 1

où elle servait à confirmer le tout dans l'harmonie, ici on récapitule en discutant des choix de production et d'approvisionnements (matières premières), les tensions sont palpables (ces fonctions ne sont pas bien déterminées). Le climat est quasi agressif, les employés liés à la production sont blâmés. Les employés eux ne savent qui de la dyade est leur patron – ce qui arrange le créateur et le gestionnaire car cela permet de trouver des coupables en dehors de la dyade.

Les membres de cette dyade dégagent une grande force de caractère. L'entreprise a été créée par le créateur, mais ce dernier a demandé l'aide du gestionnaire lorsqu'il ne pouvait plus assumer seul l'ensemble des fonctions. Il s'agit de la marque la plus haut de gamme de nos cas. L'attitude des membres de la dyade en est une de confiance et un climat d'orgueil s'en dégage (fierté des réalisations). On se compare aux marques de luxe européennes, comme si la marque n'avait pas à tenir compte de la compétition nationale ou du contexte économique difficile. Comme les quantités à produire sont minimales, les préoccupations diffèrent des autres cas, et il y a peu de compromis sur la création. La marque sur les vêtements identifie le créateur qui aura le dernier mot. Créateur et gestionnaire s'expriment ouvertement, même en présence de participants externes. Lors des MM 1 et 3, l'ambiance est perturbée par des conditions environnementales sans lien avec la collection (temps, maladie), alors que pour le cas 1, des causes de perturbation externes avaient un impact direct sur la collection (récession).

Les descriptions mutuelles permettent de constater la place du créateur dans cette entreprise. La description qu'en fait le gestionnaire est élogieuse, respectueuse, admirative : il insiste sur les talents d'administrateur du créateur. Le créateur aura pour sa part peu à dire sur son partenaire. La description qu'il fait de lui est brève : il le définit comme «prompt» et «spontané» (en référence au fait que ce dernier n'hésite pas à se prononcer sur les collections). Rien n'est dit sur son talent d'administrateur ou son apport à la gestion de l'organisation. Dans les cas 1 et 2, les créateurs sont peu bavards sur leur collègue gestionnaire. Malgré qu'ils aient consenti il y a quelques années à céder une partie de leurs responsabilités au gestionnaire, il leur est difficile de céder du terrain à ce nouveau venu.

Les membres de la dyade sont heureux et satisfaits :

- MM1 : ils préparent le déménagement dans les nouveaux locaux;
- MM2 : tous apprécient les nouveaux espaces, état d'excitation;
- MM3 : la pluie en hiver, le gestionnaire est malade, une morosité généralisée mais le climat est positif et admiratif devant la nouvelle collection.

Pour cette dyade, les confrontations alternent avec les décisions sans conflit. Les réunions sont très animées, chacun s'exprime librement et l'on observe que les membres de la dyade ne sont pas nécessairement en accord. Lors du MM1, on remarque ce passage d'un extrême à l'autre en début et en fin de réunion. En milieu de parcours, c'est l'accalmie. On se tourne vers l'évitement et l'accommodement. Les modèles de résolutions de conflits sont utilisés en alternance sans que ressorte un pattern précis. Contrairement au MM1, les confrontations apparaissent en milieu de réunion pour le MM2.

### **Le cas 3 : Alors que les membres de la dyade sont préoccupés et proactifs**

La mission de cette entreprise diffère, en ce sens qu'il est question d'image de la compagnie davantage que d'image de marque (le résumé des entrevues est en annexe H). La mission est plus globale : elle porte tant sur l'environnement, que les employés, que les solutions évolutives. Selon le créateur, cette entreprise a une âme. Au fil des ans (il s'agit de la plus veille des trois entreprises étudiées et elle est en cogestion depuis ses débuts) on a raffiné le produit, consolidé les relations avec les partenaires, réfléchi aux échecs, repositionné la marque. On sent à la fois l'incertitude (face à la compétition et aux conditions du marché) et la vigueur (contrôler l'information et bâtir une équipe solide). Pour le créateur et le gestionnaire, il ne faut rien prendre pour acquis, jamais se déclarer vainqueur, reconnaître ses bons coups sans se croire indestructible. Leur manque de confiance devient en fait leur principale force. Il s'agit du seul cas où la cogestion est réellement volontaire. Le créateur utilise une expression qui décrit bien leur situation : ils sont tombés en affaires comme on «tombe en amour». Ils ont une même motivation ultime : vendre des vêtements. Leur force réside dans leur capacité de respecter les paramètres prédéterminés : que la gestion n'entre pas trop dans la création et que la création n'entre pas trop dans la gestion, et cela permet



d'éviter ainsi de se perdre l'un et l'autre. Comme on doit partager la vie commune il importe de savoir tempérer, de laisser retomber la poussière, mais le fait d'abdiquer peut également créer une tension. La cogestion est fonctionnelle, mais nécessite en même temps de l'attention et de la résilience : une implication à la fois immense et automatique.

**TABLEAU 6. 5: Cas 3 - récapitulatif des catégories de décisions lors de conflits**

Modèle de résolution de conflit	En groupe	Individuelle	Managériale	Total
Confrontation	4	2	12	18
Compromis	12	1	8	21
Collaboration	6	0	1	7
Évitement	2	4	3	9
Accommodement	0	0	0	0

Ce cas regroupe 58 décisions sans tension et 55 avec tension

Le premier MM se distingue par la nécessité de s'adapter au nouveau système informatique. On sent l'inconfort et l'insatisfaction généralisés. Les employés ont de la difficulté à accepter ce changement qui les oblige à travailler autrement. Le créateur y voit des contraintes plus que des avantages et le gestionnaire (qui a pourtant décidé du changement) est déçu des performances et fâché des résultats. Néanmoins, le gestionnaire impose pour cette réunion d'oublier l'ancienne méthode. Au lieu de discuter de la collection et de confirmer les commandes quelques jours plus tard, il faut discuter des modèles et en confirmer les quantités au fur et à mesure dans le système. Nous sentons que la pression est énorme. Concrètement, cela signifie (1) de s'engager sur le champ sur des volumes importants (certains modèles seront reproduits en milliers d'exemplaires) et (2) de prendre position en temps réel, devant tous, sur chaque modèle. Ce dernier élément signifie que la confrontation art/commerce est réelle et décisive et que tous doivent faire preuve de franchise. Auparavant, on pouvait discuter ensemble des modèles et les employés cadres décidaient par la suite des quantités par modèle, sans la présence du créateur et du gestionnaire ou de l'équipe de design. Ainsi, l'équipe commerciale commentait les modèles lors du MM et en général, les commentaires

étaient plutôt positifs. Après la rencontre, des modèles ou couleurs n'étaient tout simplement pas mis en production, évitant ainsi les conflits avec la création.

Finalement, cette rencontre se déroule sans qu'à la fin, les achats ne soient finalisés. Les habitudes reprennent leur place, et les MM suivants vont reprendre le modèle du passé; les employés n'ont pas apporté leur ordinateur. Le gestionnaire va analyser le déroulement et se questionner sur comment il parviendra à faire accepter la nouvelle formule qui devra pourtant être adoptée. Le créateur est réticent face au nouveau système, mais il respecte ce choix du gestionnaire. Cette réticence crée une pression additionnelle, car sur ce sujet ils ne sont pas en totale harmonie. De plus, tous ont maintenant compris qu'ultimement, le nouveau système enlèvera du pouvoir à certains cadres. Le gestionnaire réfléchit d'ailleurs à instaurer davantage un modèle *push* qui consiste à leur procurer une collection. Avec ce modèle, leur travail serait d'élaborer les stratégies de vente; c'est une philosophie axée sur la création qui enlève du pouvoir à certains employés.

Contrairement au cas 2 où les employés prennent le blâme au lieu d'un des membres de la dyade, ici, la dyade et les employés cadres ont des fonctions bien définies et les cadres vont parfois défendre ou protéger la dyade en s'engageant dans un conflit. Ils écartent le créateur et le gestionnaire, ces derniers se retrouvant alors en recul sans pouvoir être affectés par ce combat.

Cette dyade est la seule où le créateur et le gestionnaire répètent qu'ils ont une double personnalité (créateur/gestionnaire), c'est aussi celle où l'on respecte le plus le territoire fonctionnel de l'autre. La confiance est perceptible. Le compromis est essentiel pour assurer la survie du couple, car il est préférable de vivre en étant partiellement satisfait que de gagner à tout prix son point de vue et vivre dans l'animosité. Ajoutons la quasi absence de l'accommodement. Ici, pas question de satisfaire l'autre contre sa propre satisfaction. La discussion se poursuit jusqu'au terrain d'entente (le compromis). Ceci se confirmait également lors des entrevues où l'on insistait sur la nécessité de faire des concessions en cogestion.

Les enjeux liés à la récession sont ici importants, mais n'ont pas la même portée que dans les deux cas précédents. Contrairement aux autres cas, plusieurs emplois sont menacés si l'entreprise est en difficulté. Les membres de la dyade sont conscients de la situation, ils sont inquiets mais réalistes et proactifs. En examinant les descriptions mutuelles, on remarque que le gestionnaire ne remet pas en question les qualités de créateur et de gestionnaire du créateur. Même s'il lui reproche d'être réservé, il reconnaît son arrogance en affaires. La description que le créateur fait du gestionnaire est à la fois personnelle et professionnelle. Le créateur fait ressortir les qualités et défauts du gestionnaire, qualités et défauts qui font de lui un bon leader. Les critiques fusent de part et d'autre mais elles sont aussi très objectives et savent souligner les lacunes. Cette dyade est équilibrée et cet équilibre est essentiel à la survie de la dyade et de l'entreprise.

Dans les cas 1 et 2, on remarque la prédominance de la confrontation et de l'évitement : deux modèles où l'on agit au détriment de l'autre. Le cas 3 diffère en ce que la confrontation arrive ici au deuxième rang après le compromis. Comme pour les cas précédents, il n'y a pas de réel pattern identifié, mais la relation particulière, qui oblige les membres de cette dyade à partager leur vie au travail comme à la maison, justifie que le compromis arrive au premier rang comme solution à la résolution de conflit. Ce n'est pas que l'on évite à tout prix les confrontations (elle est au deuxième rang après le compromis), mais on est prudent et conscient des répercussions.

Les membres de la dyade sont préoccupés et proactifs:

- MM1 : le gestionnaire impose une nouvelle façon de procéder liée au nouveau système informatique;
- MM2 : retour à l'ancienne formule – le créateur est de retour d'Europe et inquiet de la récession;
- MM3 : prudence liée à la récession – satisfaction des performances actuelles en magasin.

Chez cette dyade, la confrontation est importante lors des conflits. Il est essentiel pour les membres de la dyade d'exercer leur pouvoir particulièrement dans une situation de récession ce qui nécessite de faire des choix impopulaires. Cette confrontation n'est toutefois pas néfaste puisqu'elle assure un échange d'informations et une remise en question pour mieux évaluer ces choix.

Les décisions de groupe qui portent sur la collection sont parfois ponctuées de confrontations, ce qui s'explique par le grand nombre de participants aux goûts diversifiés. Nous remarquons que les querelles sont peu nombreuses compte tenu du grand groupe, les employés sont en confiance et adhèrent à l'image de marque qui est bien définie et l'évitement permet de faire face à certains conflits. On assiste à des confrontations sur les décisions managériales, peu sur les décisions individuelles (on fait confiance), sauf en toute fin de parcours où le gestionnaire va à deux reprises défier le créateur pour conforter ses choix (en référence au fait que le gestionnaire reproche au créateur son manque d'affirmation, le résumé des entrevues est en annexe H). Les membres de cette dyade ont le même âge, et ils ont deux personnalités très différentes. Tel que mentionné, ils possèdent tous les deux les qualités de gestion et de création, ce qui explique les confrontations sur les décisions managériales. On évite les situations conflictuelles qui perdurent ou laissent des traces, c'est pourquoi on évite la confrontation lors des décisions individuelles (plus personnelles car liées à la confiance), et même si dans ce cas-ci les individus pourraient s'immiscer dans les fonctions de l'autre, cela se fait peu. On respecte les responsabilités professionnelles pour le bien de la relation personnelle, choix qui résulte en une cogestion de 40 ans. D'ailleurs, la majorité des confrontations sont ici suivies de compromis et il est impossible de déclarer un gagnant lors des confrontations.

Alors que l'intérêt était de vérifier quel modèle de résolution de conflit est utilisé par les membres de la dyade selon la catégorie de décision. Nous constatons qu'il n'y a pas de pattern dans le processus des trois MM, mais que certaines particularités retiennent l'attention.

#### ***6.4 Les thèmes et modèles de résolution de conflit : l'épineux sujet de la collection***

La collection est l'enjeu principal qui cause des tensions entre le créateur et le gestionnaire et il est intéressant d'observer les réactions pendant les réunions.

##### **Le cas 1 : l'impact politique des choix**

Les thèmes prédominants sont politique et opérationnel, deux thèmes qui devraient en principe revenir au gestionnaire mais sur lesquels le créateur a main mise, car ils sont cruciaux pour l'avenir de l'entreprise. Le fait que le créateur hésite à complètement céder certains aspects de la gestion au gestionnaire peut expliquer qu'en réaction, le gestionnaire critique la collection du créateur malgré qu'il lui fasse confiance à ce niveau. À certains moments, on s'attarde aux décisions portant sur la gestion de la collection, aux thèmes opérationnels comme le choix des manufacturiers et fournisseurs et à l'analyse de la clientèle, ce qui crée un épisode sans tension. Cette entreprise se distingue par son organisation et son contrôle. Le choix de se tourner vers le marché américain oblige à une gestion des ressources mise sur pied par le créateur. Malgré l'expansion, et parce que c'est dans sa nature, le créateur s'assure de pouvoir contrôler la situation et d'éviter le risque, l'expansion de marché a été maîtrisée et se fait sans dépenses d'infrastructures incontrôlables. Les thèmes politiques et opérationnels sont les plus présents. Ainsi, toute décision a le mérite de ne pas être impulsive et de respecter cette priorité. Puisque la position sur le marché américain est remise en question (récession), il faut éviter des conséquences désastreuses.

Le thème personnel est le moins utilisé. Les sujets qui ne blessent pas personnellement les individus ne provoquent pas de tensions et les sujets qui risquent d'atteindre les individus sont évités. Certains thèmes mènent toutefois à la confrontation (opérationnel, politique et personnel). À cet effet, rappelons qu'on assiste ici à une remise en question des individus (le gestionnaire doit prouver au créateur qu'il est compétent, il le fait en remettant en question des choix du créateur). Cette organisation a la flexibilité financière nécessaire pour survivre à la récession mais, il va de soi que ces thèmes provoquent des remises en question des fonctions et philosophies des membres de la dyade. Par contre, le plus grand nombre de

décisions porte sur des sujets économiques (sans qu'il y ait conflit). Aucun thème ne mène ici à la collaboration.

Les sujets qui produisent des moments particulièrement intenses sont : le désir de consolider des modèles (réel duel création/design) et le choix des couleurs. Ce n'est pas anodin. Ici, il faut comprendre qu'il s'agit d'une remise en question qui affecte particulièrement le créateur. Consolider la collection signifie réduire le nombre de modèles à produire en jumelant deux items ou plus sous un même numéro de modèle. Par exemple, le créateur prévoit cinq pantalons dans l'une des thématiques et le gestionnaire propose de n'en conserver que trois. Les modèles regroupés augmentent le volume de production pour chacun mais diminuent la diversité de l'offre. Ainsi, au lieu de vendre donc de produire 200 unités par modèle pour un total de 1000 unités, on produit 330 unités par modèle, ce qui permet de négocier un meilleur prix. Ces choix de nature commerciale affectent directement et limitent la créativité du créateur, Quand le créateur est touché dans son intégrité, la confrontation est inévitable.

### **Le cas 2 : l'impact esthétique des choix**

Bien que le thème social soit absent chez nos trois dyades, on remarque particulièrement chez ce cas le faible nombre de décisions sur les thèmes culturel et social. Pourtant, cette entreprise est la plus artistique de toutes (une seule décision culturelle dans une entreprise de design) et que le créateur est reconnu pour son implication sociale (œuvres de charité). Les décisions opérationnelles sont présentes, alors que la fonction gestion des opérations n'est pas clairement définie entre le créateur et le gestionnaire, ce qui provoque des querelles à répétition sur : quels modèles prioriser en confection, les techniques de confection et sur la gestion du personnel (répartition des tâches). Alors que l'entreprise est en pleine transition au niveau de la gestion des opérations, le thème est peu présent. Les thèmes économiques priment puisque l'expansion nécessite un financement et constitue la principale préoccupation. Il s'agit de sujets cruciaux pour la performance de l'entreprise qui doivent être discutés, car ici, créateur et gestionnaire ont des visions totalement différentes et divergentes et ces sujets sont prioritaires et gouvernent l'orientation future de la marque.

Comme pour le cas 1, les membres de la dyade discutent de la collection et lorsque le sujet est délicat (sélection des couleurs et matières), on alterne entre évitement et sans tension. Ici, lorsqu'il est question de discuter du plan de production (les priorités de confection), la discussion s'envenime : la vision est diamétralement opposée entre création et commercialisation. Les discussions qui portent sur la mise en marché (une fois la création terminée) se déroulent sans tension. On peut discuter le prix mais pas le *look*. Les zones sensibles de discussions sur lesquelles on s'attarde sont : (1) la gestion de l'information : ne pas savoir combien on doit produire, ne pas connaître les priorités de livraisons (agents provocateurs pour le gestionnaire) et (2) la fonctionnalité des modèles (agent provocateur pour le créateur). La tension se prolonge et est palpable lorsque l'on discute des techniques de confection et des problèmes d'ajustement (responsabilités du créateur). Le thème opérationnel est le plus faible, alors que c'est l'entreprise qui est la moins structurée à ce niveau. L'expansion des dernières années et le changement de direction (de Couture à Prêt-à-porter) impliquent une réorganisation de ce volet et les changements sont entamés mais non complétés. On a favorisé le déménagement des opérations pour bénéficier de plus grands espaces, ce qui plait à tous et crée une bonne humeur généralisée. La prochaine étape est de repenser la gestion de la production, ce qui risque de déplaire. Ce volet pourtant essentiel est retardé, car créateur et gestionnaire sont en désaccord; on évite alors de plonger de peur que ce soit douloureux. Un changement de direction aussi important ne peut se réaliser sans grand bouleversement.

Les thèmes économiques et politiques occupent les premières places. On réalise que les changements nécessitent des investissements et chaque décision doit tenir compte des moyens dont on dispose. On aborde également les différentes stratégies pertinentes pour réaliser la transformation. Ces deux thèmes mènent souvent à la confrontation. Les moments les plus intenses ne sont pas liés à une seule thématique, mais sont partagés entre les différents thèmes. Le thème culturel (une discussion sur la mise en marché qui dégénère), le thème opérationnel (priorités de coupe vs capacité de production), le thème économique (coûts de développement de produits), le thème politique (sélection des produits). On remarque que ces thèmes sont à la base tous différents mais mènent au même point de

départ : la priorité du *look* et le refus de compromis sur la collection; on a d'ailleurs beaucoup de difficulté avec le concept de déclinaison des modèles compliqués, une stratégie éprouvée et courante dans l'industrie.

Nous avons observé quelques situations où une discussion intense est de nature personnelle : lorsque l'on discute de la gestion des ressources humaines, de la gestion de l'information (elle ne semble pas très bien circuler), mais surtout, de la fonction d'un vêtement et des problèmes d'ajustement. Ces derniers éléments ramènent la collection à la réalité commerciale, ce qui déplaît particulièrement à la création. Pour le créateur, l'esthétisme est prioritaire et la livraison en magasin doit se faire selon la couverture média qu'ont reçue certains modèles. Pour le gestionnaire, il s'agit de gérer efficacement le plancher de production, une planification de coupe qui respecte les dates d'annulations et les quantités vendues par modèle. Ici le sujet délicat est souvent la fonction des vêtements. Rappelons que la raison d'être de leur union (ce qui les a menés à se tourner vers la cogestion création / gestionnaire) est de gérer une expansion de marché. Le créateur désire ardemment une plus grande distribution qui mène à une plus grande reconnaissance (signe de réussite), mais hésite à faire les concessions commerciales pour y parvenir. Nous constatons la réelle dualité art / commerce dans ce cas. Les autres tensions comme les problèmes de gestion des priorités de confection et les problèmes d'ajustement qui causent des retours et insatisfactions sont directement liées mais aussi, en opposition avec ce désir d'expansion de marché.

### **Le cas 3 : l'impact commercial des choix**

Le thème politique est incontestablement prioritaire. La structure imposante (de nombreux magasins et de nombreux employés) justifie que l'on s'attarde aux stratégies de positionnement et de développement de marché. L'image de marque est claire et devient la règle de base pour les décisions. Les discussions sur les prix ou les quantités se prolongent, mais se déroulent sans tension. La confrontation éclate quand il est temps de vérifier ces décisions à partir des bases de données, difficilement disponibles étant donné le changement de logiciel. Les confrontations portent sur la mise en marché des modèles, mais sont surtout générées par les cadres et non le créateur ou le gestionnaire. Ici, il est à noter que tous



peuvent s'exprimer librement. On discute longuement d'un modèle que tous aiment et pourtant le lendemain, surprise, ce modèle est annulé. En présence de l'équipe de création, on ne va pas retirer le modèle. Les cadres prennent certaines décisions sans les membres de la dyade. Non seulement on évite certaines décisions pendant la réunion, mais certaines sont prises à l'extérieur des MM.

Ce cas limite les décisions personnelles et évite les décisions sociales. Compte tenu du fait que l'entreprise favorise une gestion soucieuse des ressources humaines et que le créateur et le gestionnaire sont concernés par le sujet, la philosophie globale est responsable et ce, depuis sa création. Les thèmes sociaux ne sont pas souvent soulevés parce qu'ils sont une partie intégrante de la vision des membres de la dyade. Les thèmes personnels le sont peu puisque la confiance et le respect des responsabilités mutuelles caractérisent cette dyade. Les sujets les plus délicats, i.e. ayant provoqué des situations intenses lors des MM, sont : la profondeur de la gamme de produits (combien en acheter et dans quelle taille), les achats de matières premières (quantité de mètre), les prix de vente au détail (ignorer la récession ou s'ajuster). Ces situations d'incertitude créent un climat négatif, mais constructif. On remarque que ces moments se déroulent après que la collection ait été décidée, alors que les sujets comme la sélection des modèles créent un moment intense de grande excitation (moment positif et constructif).

Les moments les plus intenses se produisent quand plusieurs ou aucun des participants n'a une réponse claire et assurée face à un questionnement. Le gestionnaire a de la difficulté avec les situations perplexes. Il aime que les gens prennent position et que les choses soient claires. Dans ce cas-ci, les situations intenses portent sur les thèmes économique ou culturel (la culture d'entreprise est bien définie) et comment ils provoquent le compromis ou la collaboration. L'entreprise bénéficie des nombreuses années d'expérience des membres de la dyade. On choisit les thématiques qui nécessitent de s'y attarder. Créateur et gestionnaire démontrent une grande connivence qui leur permet de se retirer simultanément lorsque la décision devient tendue pour laisser place aux cadres. Soulignons que l'impact n'est pas crucial, ce ne sont pas des décisions stratégiques qui représentent des risques pour

l'organisation. Les décisions politiques relevant du créateur et du gestionnaire, ils se gardent bien de donner un tel pouvoir aux cadres. Bref, les décisions qui provoquent de grandes tensions portent sur des choix qui auront peu d'impact sur la performance de l'organisation (éliminer un modèle pour une si grande organisation est presque banal alors que pour le cas 2, chaque modèle est longuement considéré). Comme pour l'ensemble de nos cas, la marque est tellement identifiée à la dyade qu'il devient parfois difficile de partager les thèmes entre personnel et économique. La réussite de la marque est la réussite des deux membres de la dyade.

Nous constatons qu'il n'y a pas de modèle de résolution de conflit commun aux trois dyades selon le thème de la discussion et que l'impact des choix sera politique, esthétique ou commercial selon la dyade observée.

### ***6.5 Le dernier mot sur la collection***

#### **Le cas 1 : le pouvoir hiérarchique du créateur**

Les thèmes abordés en lien avec le pouvoir des individus permettent de cibler les priorités des membres de la dyade et influencent le processus de décision. Pour la majorité des décisions (41/61), il n'y a aucun gagnant; les thèmes prioritaires étant alors opérationnels, politiques et économiques (les thèmes les plus abordés d'ailleurs). Le créateur gagne sur les thèmes politiques (sept fois) et le gestionnaire sur quelques thèmes culturels ou politiques (deux fois chacun). Cette constatation fait ressortir le fait que l'entreprise a des règles de fonctionnement établies et éprouvées depuis sa création (règles établies par le créateur) et que le créateur a toujours un certain pouvoir de décision ultime sur ces sujets cruciaux. La faible présence de discussions sur les thèmes personnels s'explique peut-être par le lien familial (gestionnaire et créateur se connaissent et évitent ces sujets au travail), au-delà du lien familial, ce ne sont pas des extravertis qui se livrent facilement et critiquent ouvertement des choix et préférences de leur partenaire (les entrevues en sont la preuve).

**TABLEAU 6. 6: Cas 1 - les priorités des membres de la dyade**

C1Tableau croisé QUI GAGNE : Créateur(1) Gestionnaire(2) Aucun (0)

Effectif

		THEMES					Total
		1	2	3	5	6	
QUI GAGNE C(1) G(2)	0	9	5	10	2	15	41
	1	2	0	7	2	5	16
	2	0	2	2	0	0	4
Total		11	7	19	4	20	61

(1) économique (2) culturel (3) politique (4) social (5) personnel (6) opérationnel

**Le cas 2 : le pouvoir artistique du créateur**

Rappelons que dans ce cas, les situations où le créateur gagne sont majoritaires et surtout liées à des thèmes de nature économique. Comme l'entreprise est en mode d'expansion de marché, les investissements sont importants. Le gestionnaire est surtout présent sur les thèmes économiques et politiques, même si sa vision déplaît parfois au créateur. Son rôle est de mener l'entreprise vers cette nouvelle étape. Les priorités changent (les conditions du marché deviennent plus importantes) et dictent certaines décisions. Le thème prioritaire dans de telles conditions est opérationnel, et souvent dans ce cas-là il n'y a pas de gagnant. Ce thème est souvent ignoré ou escamoté par manque de leadership et par manque de solution intégratrice. Dans ce cas, la force du créateur est perceptible sur tous les thèmes sauf opérationnel. C'est la faiblesse de l'entreprise, c'est aussi le maillon sensible qui rend possible l'expansion de marché. Les décisions prises ici sont fondamentalement contradictoires entre le créateur et le gestionnaire et la réconciliation s'annonce ardue. Soit on adopte une logique de marché, soit on priorise le glamour, mais dans les deux cas, les choix futurs seront déterminant pour la mission de l'entreprise.

**TABLEAU 6. 7: Cas 2 - les priorités des membres de la dyade****C2Tableau croisé QUI GAGNE : Créateur(1) Gestionnaire(2)****Aucun (0)**

Effectif

	THEMES					Total
	1	2	3	5	6	
QUI GAGNE C(1) G(2) 0	17	8	14	8	14	61
1	22	16	14	14	5	71
2	7	2	7	1	1	18
Total	46	26	35	23	20	150

(1) économique (2) culturel (3) politique (4) social (5) personnel (6) opérationnel

**Le cas 3 : un pouvoir partagé**

Ce cas est un exemple d'entente. Ici, le créateur gagne sur les thèmes politiques et culturels et le gestionnaire gagne les thèmes politiques et économiques, ce qui est justifié par la répartition de leurs fonctions. Les choix stratégiques de distribution, de délocalisation et de mise en marché dessinent la mission de cette entreprise et respectent la vision partagée du créateur et du gestionnaire. Le fait que le partage des fonctions soit clair et respecté et que les membres de cette dyade possèdent à la fois les qualités de création et de gestion permet d'atteindre cet équilibre. Les tensions ne sont pas éliminées mais elles dégènèrent moins souvent. Les individus ne sont pas toujours d'accord mais ils respectent les choix mutuels. Les désaccords sont exprimés ou étouffés selon leur niveau d'importance et le contexte. Puisque les négociations ont lieu devant un public important (jusqu'à 15 employés peuvent assister au MM), un certain mode de fonctionnement sera respecté : tous ont droit à la parole, créateur et gestionnaire sont parfois en désaccord et l'expriment, les employés reprennent alors le flambeau et mènent à bout le désaccord pendant que le créateur et le gestionnaire se

retiennent un moment. Les décisions les plus fréquentes sont d'ordre politique (les enjeux sont importants compte tenu de la taille de cette organisation) et les moins fréquents sont d'ordre personnel. Ce constat est en lien avec la fatigue ou l'usure du temps exprimée par les membres de cette dyade, qui évitent les sujets qui risquent de blesser leur partenaire.

**TABLEAU 6. 8: Cas 3 - les priorités des membres de la dyade**

**C3 Tableau croisé QUI GAGNE : Créateur(1) Gestionnaire(2) Aucun (0)**

Effectif

		THEMES					Total
		1	2	3	5	6	
QUI GAGNE C(1) G(2)	0	15	13	23	4	16	71
	1	2	9	11	0	1	23
	2	5	2	7	1	4	19
Total		22	24	41	5	21	113

(1) économique (2) culturel (3) politique (4) social (5) personnel (6) opérationnel

Les thèmes abordés en lien avec le pouvoir des individus permettent de cibler les priorités des membres de la dyade et influencent le processus de décision. Même si dans deux cas sur trois le créateur semble avoir plus de pouvoir que le gestionnaire, ce pouvoir n'a pas la même saveur, l'un sera lié à la hiérarchie, l'autre à la prédominance du talent artistique.

### 6.6 Les éléments d'évaluation

La notion de pouvoir est si présente entre le créateur et le gestionnaire qu'il semble essentiel de poursuivre la réflexion.

#### Le cas 1 : pouvoir contrôlé

Les résultats corroborent les observations précédentes et confirment certains énoncés. Dans un premier temps, la confrontation est liée au pouvoir décisionnel. Lorsqu'il est difficile de déterminer de qui relève une fonction ou lorsqu'une décision d'un membre de la dyade est remise en question par l'autre membre, la situation risque de dégénérer en confrontation,

sinon en évitement. Le seul moment de collaboration est lié à l'information disponible. Les nombreuses décisions sans tensions s'expliquent alors par la disponibilité des informations nécessaires pour faire un choix ou, par la structure organisationnelle qui permet de satisfaire les deux parties. La structure rigide laisse peu de place à la discussion, et tel que mentionné, les décisions cruciales vont toujours devoir être approuvées par le créateur.

**TABLEAU 6. 9: Cas 1 - les éléments d'évaluation**

**Tableau croisé ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS) \* ELEMENT EVALUATION**

Effectif

		ELEMENT EVALUATION				Total
		1	2	3	4	
ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	0	8	13	4	15	40
	1	4	0	1	1	6
	2	3	1	0	1	5
	3	0	1	0	0	1
	4	5	1	0	0	6
	5	3	0	0	0	3
Total		23	16	5	17	61

Modèle de résolution de conflit : (0) sans conflit (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

Élément d'évaluation : (1) pouvoir décisionnel (2) information (3) motivation (4) structure organisationnelle

### **Le cas 2 : pouvoir et émotion**

Ce qui étonne ici est le nombre de fois où le pouvoir décisionnel ne crée aucune tension. On ne remet pas en question les décisions du créateur, mais lorsque ce sera le cas, la situation se transforme en confrontation où, comme pour le cas précédent en évitement. L'information y occupe une place deux fois moins importante que le pouvoir. D'ailleurs, lors des MM, nous avons remarqué qu'ils se déroulent sans que les participants aient en main l'information pertinente : quantités vendues, commandes confirmées, disponibilité des matières premières. Alors que l'émotion occupait peu de place dans le cas 1, ici elle est aussi importante que

l'information. Rappelons-nous qu'il s'agit d'une collection *fashion forward* qui doit impressionner et plaire à l'équipe puis au consommateur. L'effet doit être spectaculaire et l'impact visuel semble plus important que les revenus anticipés.

**TABLEAU 6. 10: Cas 2 - les éléments d'évaluation**

**Tableau croisé ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS) \* ELEMENT EVALUATION**

Effectif

		ELEMENT EVALUATION				Total
		1	2	3	4	
ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	0	39	22	13	3	77
	1	17	6	1	8	32
	2	5	1	1	2	9
	3	3	2	0	0	5
	4	10	4	1	0	15
	5	5	2	3	2	12
Total		79	37	19	15	150

Modèle de résolution de conflit . (0) sans conflit (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

Élément d'évaluation : (1) pouvoir décisionnel (2) information (3) motivation (4) structure organisationnelle

### **Le cas 3 : partage d'opinions**

Encore une fois, nous pouvons constater la force de l'échange d'information, ce qui réduit les tensions lors des décisions. La confrontation demeure présente, mais elle cohabite avec le compromis. On va au bout des négociations et on n'hésite pas à remettre en question ou à exposer certains choix à la discussion. Malgré que les critiques négatives sur la collection puissent blesser le créateur et son équipe, on sait faire la part des choses, on ne prend pas personnellement les critiques, on sollicite au contraire les opinions (ce n'est qu'un vêtement).

**TABLEAU 6. 11: Cas 3 - les éléments d'évaluation****Tableau croisé ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS) \* ELEMENT EVALUATION**

Effectif

		ELEMENT EVALUATION				Total
		1	2	3	4	
ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	0	14	24	12	8	58
	1	4	7	2	5	18
	2	5	9	1	6	21
	3	2	3	2	0	7
	4	2	3	1	1	7
	5	1	0	1	0	2
Total		28	46	19	20	113

Modèle de résolution de conflit : (0) sans conflit (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

Élément d'évaluation : (1) pouvoir décisionnel (2) information (3) motivation (4) structure organisationnelle

Nous pouvons constater que dans les trois cas le pouvoir occupe une place importante mais qu'il sera négocié différemment selon le cas observé, et que la différence repose en grande partie sur le type de structure qui caractérise chaque organisation.

### **6.7 Type de conflit et modèle de résolution de conflit**

Nous revenons ici à l'élément-clé de notre étude qui consiste à comprendre le défi de la cogestion via le modèle de résolution de conflit favorisé par nos créateurs et gestionnaires.

#### **Cas 1 : l'évitement et la difficulté de déléguer**

Contrairement aux deux autres cas, les conflits de tâches et d'objectifs sont égaux (sept fois chacun). Le créateur a délégué la plupart des tâches administratives au gestionnaire mais a gardé le contrôle de certaines décisions cruciales. Lorsque le gestionnaire gère des décisions et en avise *a posteriori* le créateur, on sent un malaise, le créateur devant être au courant de



tout (comme lorsqu'il g rait seul l'entreprise). Les situations de conflit de tâches mènent à l'évitement (4 fois/7) de la part du créateur : ce dernier écoute en effet les critiques sur la collection mais n'en tient pas compte. Par contre à deux reprises la confrontation éclate<sup>13</sup>. Les situations de conflits d'objectifs mènent au compromis (3 fois/7), on discute de compétence d'un sous-traitant, de clients, de consolidation donc peu de la collection elle-même.

### **Cas 2 : confrontation sur le respect des territoires respectifs**

Les conflits portent principalement sur les tâches et les conflits d'objectifs occupent la deuxième place. La moitié des conflits de tâches se terminent en confrontation (14 fois/34) si la décision porte sur la diversité de la gamme, l'adaptation des tailles au marché, les causes de non performance d'un modèle, la gestion de l'information (critiques sur la collection), ou la fonctionnalité des modèles. On remarque que ce sont des sujets qui confirment la difficulté pour cette entreprise (plus particulièrement pour le créateur) de passer à une distribution moins exclusive caractéristique de l'expansion de marché et qui nécessite un rapprochement (une écoute) avec la clientèle. La confrontation se prolonge si on discute de gestion de la production : un problème que l'on ne peut éviter ou abandonner à l'autre puisqu'on ne sait pas de qui la fonction relève. Encore une fois, ces situations de confrontations se produisent sans avertissement, suite à des décisions sans tension.

Les conflits d'objectifs se règlent habituellement à part égale entre l'évitement et l'accommodement (5 fois/16 pour chacun). On a recours à l'évitement sur des objectifs précis : le prix de détail du vêtement, le coût des matières premières, la fonction d'un vêtement. Le créateur veut contrôler son image de marque et ignore parfois les inquiétudes du gestionnaire. La discussion a comme principal avantage d'informer le créateur des contraintes, mais il ne va pas nécessairement céder. On a recours à l'accommodement aussi sur le coût des matières premières, la gamme de produits ou la déclinaison de modèles. On remarque que ce sont ici les sujets de prédilection du gestionnaire qui sont ramenés à répétition, car essentiels à la réalisation de l'objectif d'expansion de marché (la raison qui a

---

<sup>13</sup> Si le gestionnaire insiste trop. Notons toutefois qu'à ce moment ils sont tous les deux fatigués et contrariés, nous utilisons le terme éclate car la décision précédente s'est prise sans tension.

justifiée le choix de cogestion). Malgré la nécessité de négocier des ententes sur ces sujets, le créateur va sortir gagnant et le gestionnaire accommodé. Notons toutefois que contrairement au cas 1 où nous n'avons repéré aucune réelle collaboration, ici créateur et gestionnaire collaborent à quelques reprises (trois fois sur les conflits de tâches et une fois sur un conflit d'objectif). Le sujet porte ici sur la mise en marché des vêtements en ajoutant des accessoires ou sur certains prix de vente. On constate que l'on ne discute pas de la collection mais de la façon de la mettre en évidence lors de la mise en marché et que la création n'est pas remise en question.

En bref, non seulement les conflits de tâches mènent à la confrontation mais le créateur sort le plus souvent gagnant : il a cédé une partie du pouvoir au gestionnaire mais hésite à laisser aller. Dans de telles conditions nous questionnons qu'il s'agisse ici d'une réelle cogestion. Elle l'est par définition, le discours du créateur et du gestionnaire le confirme, mais les faits nous amènent à constater que dans la pratique le contrôle demeure entre les mains du créateur.

### **Cas 3 : répartition des tâches et objectifs communs**

Comme pour le cas 2, les conflits de tâches prédominent (un total de 22 conflits), suivis des conflits d'objectifs (un total de 13). La majorité de ces deux types de conflits se règlent via le compromis. Notons toutefois que pour ce qui est des conflits de tâches, ils mènent parfois à des confrontations, particulièrement lorsqu'il s'agit d'achats (la collection et les matières premières) ou du nouveau système informatique (cause de frictions). D'ailleurs, le changement de système est une décision sur laquelle créateur et gestionnaire ne se sont jamais entendus (le ton est alors tendu). Le gestionnaire reconnaît avoir peut-être fait erreur avec cette décision mais il lui est difficile de revenir en arrière et chaque fois qu'il est question du nouveau système il est sarcastique. Le gestionnaire est aussi sensible lorsqu'il s'agit de la philosophie de commercialisation : il déplore que les gestionnaires de produits aient tant de pouvoir et remet en question le mode de décision. Il est sceptique et insistant quand des demandes qu'il a faites à répétitions n'ont pas été entendues. Le gestionnaire

s'implique très rarement dans la création, mais lors de demandes particulières, le créateur s'assure d'y répondre, sinon un malaise s'installe, et le gestionnaire revient à la charge.

Au niveau des confrontations face à des objectifs, elles se déroulent via les employés-cadres ou ils en sont la cause. On relève de réelles collaborations lorsqu'il s'agit de décider de la profondeur de la gamme à acheter ou des quantités à produire. Ces décisions qui ont un impact direct sur la performance de la collection. Le désir de performance de la collection est la priorité. Créateur et gestionnaire ont mentionné que leur objectif commun est de vendre des vêtements et sont prêts à faire des concessions. Ainsi, ils évitent souvent d'entrer dans les détails pour le bien de l'entreprise qui consiste à réaliser des profits. Ensemble, ils discutent et développent des stratégies qui maximisent les chances de performer pour chaque collection. Les arguments sont alors rationnels, des alternatives sont proposées et tous les deux seront satisfaits : pour eux il importe de pouvoir justifier les choix. Nous remarquons deux éléments particuliers : les membres acceptent et apprécient toujours d'être étonnés par l'autre et dans l'ensemble, les MM se déroulent dans une réelle bonne humeur.

Dans les trois cas le non-respect de fonctions respectives risque de mener à des situations conflictuelles, par contre les solutions pour parvenir à s'entendre diffèrent et oscillent entre l'évitement et la confrontation.

### ***6.8 Les manœuvres, stratégies et tactiques des créateurs et gestionnaires***

L'identité propre à chaque organisation fait en sorte que les acteurs y ont développé des façons de faire, des réactions particulières qui leur permettent de cohabiter.

#### **Cas 1 : fine persuasion et félicitations pour éviter le conflit**

Même si à quelques reprises aucune manœuvre n'a pu être identifiée, on constate que la fine persuasion est populaire chez les membres de la dyade. Notons que son utilisation est trois fois plus fréquente chez le créateur. La persuasion et les félicitations permettent de

nombreuses prises de décisions sans qu'il y ait un gagnant perceptible, mais surtout des décisions gagnées par le créateur, ce qui signifie que cette manœuvre est efficace pour lui.

Nous constatons que la persuasion ne mène jamais à la collaboration. Devant l'incertitude, les félicitations mutuelles calment les humeurs puisqu'aucun modèle de résolution de conflit n'est alors sollicité. Le tour de table est totalement absent chez ce cas. Créateur et gestionnaire prennent toutes les décisions sans demander leur avis aux employés (pourtant dans l'entreprise depuis de très nombreuses années). Le partage des décisions entre eux nécessite une gestion du temps et des humeurs considérable. L'expertise accumulée ne nécessite pas de remises en question, donc de solliciter l'opinion d'autrui.

### **Cas 2 : confrontation et refus de discuter**

Ce cas diffère. Contrairement au cas 1, on a régulièrement recours au tour de table et dans la majorité des situations où l'on y a recours, il n'y a aucun gagnant identifié ou alors c'est le créateur. L'abandon et la diversion font gagner le créateur, suivi de près par le tour de table. Comme si dans ce cas le créateur sait que la fine persuasion est inutile devant le gestionnaire. Le gestionnaire est en recul et a peu recours aux manœuvres pour convaincre le créateur. Ici, soit il lui concède le pouvoir ultime de décider (ce qui est mentionné lors de l'entrevue) soit il préfère ne pas importuner le créateur et préserver une bonne ambiance pour ne pas atteindre sa créativité. Rappelons qu'ici, le gestionnaire a une admiration sans borne pour le talent artistique du créateur.

Ce qui étonne est le nombre de fois où la persuasion élimine le besoin d'avoir recours à un modèle de résolution de conflit (45/77), sinon elle mène directement à la confrontation (11/70), ceci sous-entend que les individus savent utiliser les bons arguments pour convaincre, mais que lorsqu'ils sont en désaccord total, ils vont au bout de la négociation. Les moments de confrontation sont fortement liés soit à la persuasion, soit à l'abandon (on accepte mal que l'autre refuse de discuter d'un problème). Quoiqu'utilisé deux fois moins souvent (20/77), le tour de table a encore une fois pour conséquence de sonder l'opinion de tous et éviter ainsi que la décision ne soit prise que par les deux membres de la dyade (aller

chercher des appuis auprès des participants au MM). Ce qui étonne est également l'absence totale de félicitations mutuelles, comme si elles étaient inutiles, ou qu'il allait de soi que la collection est parfaite. Rappelons que pour cette entreprise, la compétition est internationale et haut de gamme et que le créateur est sollicité par les médias. Son talent est reconnu, ce qui confirme que la collection présentée n'a pas à être remise en question.

### **Cas 3 : éviter la querelle**

Tel que mentionné, ce cas fait exception avec un partage quasi égal de décisions gagnées par le créateur et le gestionnaire. Le créateur utilise surtout la diversion et préfère changer de sujet quand il sent un potentiel important de querelle. Jamais il n'a recours à l'accumulation de détails. Il aime aller droit à l'essentiel et évite les pertes de temps pour convaincre. Il sait que si l'autre est hésitant, il est inutile de se battre. Il n'utilise pas non plus le tour de table, en partie parce qu'il est certain de ce qu'il a réalisé, mais aussi, parce que le grand nombre de participants rend l'exercice pénible (le créateur a reçu leurs critiques). Le gestionnaire n'utilise jamais l'accumulation de détails ou les félicitations. Cette réaction est logique si l'on tient compte du fait qu'il juge que trop de personnes sont impliquées dans les choix de commercialisation des collections, et qu'il remet en question la plus value de certains postes décisionnels. Par cette attitude se dégage un contrôle de la situation et la confirmation que créateur et gestionnaire sont les décideurs finaux.

Ici, toutes les manœuvres sont utilisées avec prédominance pour la persuasion et le tour de table (ce qui ne favorise pas le créateur). La confrontation est fortement liée à l'abandon, ce qui s'est confirmé durant des entrevues lorsque le gestionnaire a mentionné qu'il déplorait que le créateur a tendance à abdiquer au lieu de débattre son point de vue.

Nous pouvons conclure qu'il n'y a pas un pattern distinctif de manœuvre possible à identifier et commun aux trois cas qui permet d'expliquer la réussite de la cohabitation.

### 6.9 L'accord, les choix du créateur et du gestionnaire

#### Le cas 1 : la satisfaction mutuelle

Dans ce cas, l'évitement et la confrontation permettent au créateur de gagner sur des décisions sans jamais opter pour la collaboration. En d'autres mots il impose son choix ou laisse croire au gestionnaire qu'il a une chance que sa position se démarque éventuellement, mais remet à plus tard cette possibilité en évitant de devoir en discuter. Le gestionnaire remporte la partie à deux reprises seulement par compromis (aucun recours à la confrontation, à la collaboration ou à l'évitement) ce qui confirme qu'il ne va pas provoquer de situations de dialogue intense avec le créateur. Retenons que le créateur utilise en premier lieu l'évitement alors que le gestionnaire n'y a jamais recours. Avec l'évitement le créateur se retire, ce qui laisse les deux parties insatisfaits. Le créateur se tourne vers des problèmes plus importants à régler. Lorsqu'il est agacé par les critiques d'autrui, il se retire et prend du recul pour éviter de nuire au climat de travail. C'est le seul cas où l'on remarque la quantité particulièrement faible de décisions gagnées par les créateur ou gestionnaire (2/40 chacun), en situation où l'on a eu recours à aucun modèle de résolution de conflits ce qui peut signifier que lors des MM on n'entre pas dans de réelles discussions sur la collection. Il est aussi possible que le gestionnaire accepte totalement la collection et que le créateur a respecté une structure infaillible déjà éprouvée donc n'ayant pas à être discutée.

**TABLEAU 6. 12: Cas 1-résolution de conflit : le créateur et le gestionnaire**

Tableau croisé QUI GAGNE : Créateur (1) Gestionnaire (2) Aucun (0) \* ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)

Effectif

		ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)						Total
		0	1	2	3	4	5	
QUI GAGNE C(1) G(2)	0	36	1	2	1	0	1	41
	1	2	5	2	0	6	1	16
	2	2	0	1	0	0	1	4
Total		40	6	5	1	6	3	61

Modèle de résolution de conflit : (0) sans conflit (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

### Le cas 2 : laisser la place au créateur

Dans ce cas, le conflit mène à la confrontation ou à l'évitement (ce dernier est moins fréquent que pour le cas 1), les individus ont des réactions plus similaires. Jamais le gestionnaire n'a recours à la collaboration ou à l'accommodement, ce qui peut être expliqué par sa forte personnalité et la nécessité pour le créateur de le garder comme partenaire. Le gestionnaire est là parce que le créateur lui a signifié qu'il avait besoin de lui pour poursuivre les activités. Contrairement au cas 1, on remarque que le créateur a souvent gagné des décisions sans avoir recours à aucun modèle de résolution de conflit (26/77), comme s'il allait de soit que la décision lui revienne. Rappelons que la marque est aussi le nom du créateur-fondateur et que son pouvoir ultime de décider a été perceptible à plusieurs reprises.

**TABLEAU 6. 13: Cas 2 - résolution de conflit : le créateur et le gestionnaire**

Tableau croisé QUI GAGNE : Créateur (1) Gestionnaire (2) Aucun (0) \* ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)

Effectif		ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)						Total
		0	1	2	3	4	5	
QUI GAGNE (C =1 G=2 aucun=0)	0	42	8	2	3	1	5	61
	1	26	20	5	2	11	7	71
	2	9	4	2	0	3	0	18
Total		77	32	9	5	15	12	150

Modèle de résolution de conflit : (0) sans conflit (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

### Le cas 3 : gagner sans devoir négocier

On remarque que le créateur a gagné des décisions sans avoir recours à aucun modèle de résolution de conflit (14 fois/58). Dans le cas contraire, il utilise tous les modèles pour

gagner. Le gestionnaire gagne le plus souvent sans avoir recours à un modèle, mais sinon, il se tourne vers la confrontation et le compromis. Retenons que pour la majorité des situations, les deux gagnent sans négociation. Lors de conflits, le gestionnaire n'a jamais recours à la collaboration ou à l'accommodement; ceci est la caractéristique d'individus sûrs d'eux, qui ne remettent pas en question leur position et qui privilégient de préserver la relation. Un climat de travail sain est prioritaire et salubre.

**TABLEAU 6. 14: Cas 3 - résolution de conflit : le créateur et le gestionnaire**

Tableau croisé QUI GAGNE : Créateur (1) Gestionnaire (2) Aucun (0) \* ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)

Effectif		ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)						Total
		0	1	2	3	4	5	
QUI GAGNE C(1) G(2)	0	36	11	14	5	4	1	71
	1	14	2	2	2	2	1	23
	2	8	5	5	0	1	0	19
Total		58	18	21	7	7	2	113

Modèle de résolution de conflit : (0) sans conflit (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

Nous remarquons que l'objectif ultime est la satisfaction des deux membres de la dyade mais que cette satisfaction ne signifie pas un partage égal du pouvoir particulièrement dans les cas 1 et 2.

### 6.9.1 Au-delà de l'identification du gagnant : la résolution de conflit

#### Le cas 1 : chacun pour soi

Plusieurs sujets mènent à la confrontation mais lorsqu'il est possible d'identifier un gagnant, c'est le créateur qui l'emporte. Lors des observations, nous avons identifié lequel du créateur ou du gestionnaire a remporté l'épreuve : soit que la décision ne soit pas discutée et qu'un des membres de la dyade décide, soit qu'il y ait eu négociation et que les arguments de l'un d'eux sortent vainqueur. Le tableau 6.15 présente les résultats observés.



**TABLEAU 6. 15: Cas 1- le gagnant lors de négociations**

QUI GAGNE : (0) aucun gagnant (1) Créateur (2) Gestionnaire

		Effectifs	Pourcentage
Valide	0	41	67,2
	1	16	26,2
	2	4	6,6
	Total	61	100,0

**Le gagnant des situations conflictuelles**

- La majorité des décisions se prennent sans réel gagnant identifié; si l'on ajoute le MM4 qui
- consistait davantage en une rencontre de confirmation des décisions passées, le pourcentage augmente à 66%. Tel que mentionné, lorsqu'il y a un gagnant c'est davantage le créateur qui gagne 14 décisions sous tension contre 2 sans tension, alors que le gestionnaire gagne 2 décisions sous tension et 2 sans tension. Ceci confirme que lors de conflits le gestionnaire cèdera la place au créateur. Malgré les efforts que déploie le gestionnaire pour se faire une place, le contrôle ultime revient au créateur-fondateur.

**TABLEAU 6. 16: Cas 1- le gagnant en situation de conflit**

Total décisions)	(nombre de	Aucun gagnant	Le créateur gagne	Le gestionnaire gagne
43 (les MM1-2-3)		23	16	4

Dans ce cas le compromis est présent lors de décisions managériales et individuelles, mais totalement absent des décisions de groupe. La plupart du temps, le gestionnaire va céder devant le créateur car il sent l'agacement et évite de le provoquer. Pour ce cas, on tente d'éviter les longues négociations, c'est chacun pour soi. On est en situation de gestion des priorités (la crise économique). Les compromis observés suivent les décisions sans conflit et permettent de clore la discussion dans un climat de satisfaction.

Nous allons maintenant nous attarder à la collaboration lors de situations conflictuelles. Rappelons que la moitié des décisions de nos individus sont prises sans tensions et que ces situations peuvent signifier soit que la dyade évite le conflit soit qu'elle collabore. En situation de conflit, la collaboration est quasi inexistante dans le cas 1. Une fois seulement a émergé une décision de groupe à la fin du dernier MM où il a été question de consolider la collection. Compte tenu de la baisse du volume des ventes pour cette saison, on s'entend pour réduire au minimum la collection. Au-delà des considérations esthétiques, le danger de répercussions désastreuses (stocks considérables) amène le créateur à obtempérer et l'on sent à ce moment un réel désir de collaborer, mais par obligation.

D'entrée de jeu, l'évitement crée un malaise alors que par définition la cogestion fait référence à la notion de partage. Dans le cas 1, l'évitement est surtout utilisé lors de décisions managériales (quatre fois) ou en groupe (deux fois) et est suivi de non-tension. L'évitement permet ici de calmer le climat. Il n'est pas utilisé pour les décisions individuelles puisque s'il y a conflit c'est que l'on provoque l'autre en remettant en question ses capacités (alors que cette dyade a pourtant bien défini les responsabilités de chacun). Le cas échéant, il est hors de question d'éviter le sujet.

De par leurs fortes personnalités, l'accommodement n'occupe pas une place prioritaire chez les membres de nos dyades. Dans le cas 1, une décision individuelle pour laquelle on a eu recours à l'accommodement a dégénéré pour faire l'objet d'une confrontation lors du MM suivant. Le créateur et le gestionnaire n'utilisent pas l'accommodement pour les décisions

managériales, les responsabilités sont définies et chacun se campe autant que possible dans ses positions.

### **Le cas 2 : confrontation de deux fortes personnalités**

Il arrive que le gestionnaire gagne ou qu'aucun des deux ne ressorte gagnant, mais dans la majorité des cas, le créateur gagne haut la main.

***TABLEAU 6. 17: Cas 2 - le gagnant lors de négociations***

QUI GAGNE : (0) aucun gagnant (1) Créateur (2) Gestionnaire

		Effectifs	Pourcentage
Valide	0	61	40,7
	1	71	47,3
	2	18	12,0
	Total	150	100,0

Dans ce cas, on remarque que l'accommodement mène à la confrontation. Le fait de satisfaire l'autre contre sa propre satisfaction ne convient pas à ces deux personnalités fortes. On remarque aussi que, contrairement au cas 1, les épisodes (période prolongée une même situation) sont nombreux et présents tant dans les situations conflictuelles que non-conflictuelles.

Les décisions de groupe ne génèrent que très peu de conflits, alors que les décisions individuelles et managériales mènent à de sérieuses confrontations. Chaque fois que le gestionnaire amène doucement des critiques sur la collection dans le but d'en faciliter la commercialisation, il entre dans le territoire du créateur et cette incursion n'est pas bien reçue. Le gestionnaire laisse le climat s'apaiser et fait de nouvelles tentatives, ce qui mène à une nouvelle confrontation. Malgré qu'il soit un admirateur inconditionnel du talent du créateur, sa fonction l'amène non pas à remettre en question sa confiance envers son talent,

mais plutôt, à suggérer des réflexions qui introduisent des notions commerciales dans l'appréciation de la collection. Rappelons que le créateur est allé chercher le gestionnaire pour réaliser ce changement important de la nature même de l'organisation : le passage de Couture à Prêt-à-porter. On a besoin de ce point de vue plus commercial, mais il n'est pas pour autant bien reçu. Dans cette entreprise *fashion forward*, les décisions en groupe concernant les modèles de collection sont rares, la création est chassée gardée. Au fil des MM on constate que les décisions individuelles sont des zones à risque pour les confrontations, ces dernières sont aussi présentes dans les décisions managériales qui touchent la zone grise de la gestion de la production des collections et dont la responsabilité tombe entre les deux fonctions. Ce dernier élément justifie la nécessité de bien définir les responsabilités de chacun pour éviter les confrontations, ces dernières surgissant suite à une décision sans tension ou suite à un accommodement.

Tout comme pour le cas 1, on ne constate l'émergence d'aucun compromis lors des décisions de groupe. Par contre, le compromis est présent lors des décisions individuelles et fait suite aux confrontations, on remet donc en question le choix mais on a assez confiance en l'autre pour accepter sa décision. Nous avons remarqué une tendance à ce que le créateur sorte gagnant (par définition lors de compromis la satisfaction est incomplète pour les deux). Les membres de la dyade n'hésitent pas à s'exprimer, à questionner les choix de l'autre, mais ils reconnaissent la nécessité de mettre fin à l'animosité. Pour qu'une décision managériale se règle par le compromis, on a recours aux données statistiques des ventes pour remettre en question toute une catégorie de produits importante pour le créateur, mais coûteuse à développer dans un contexte de récession. On remarque que la collaboration et le compromis sont moins présents (ils totalisent 28% dans le cas 1, et 18% dans le cas 2). Finalement, contrairement au cas 1, les membres de la dyade ont le même âge et veulent bâtir ensemble pour léguer l'entreprise à leurs enfants. Tous les deux pourraient toutefois être remplacés par un cadre (à condition de pouvoir lui faire confiance et payer son salaire).

La collaboration suite à un conflit est absente du premier MM et tel que mentionné, chacun reste sur ses positions. La confrontation est omniprésente lors des décisions individuelles et

managériales. Par contre, puisqu'il n'y a aucune tension lors des décisions de groupe, cela peut signifier soit que les individus évitent le conflit, soit que la collaboration est omniprésente. Cette dernière option se confirme dans les MM2 et 3 où nous avons observé qu'une réelle collaboration est possible. Lors des derniers MM, les quelques situations de collaboration (cinq au total) sont réparties dans le temps sans réel pattern si ce n'est qu'elles sont précédées soit d'évitement soit de non-tension et suivies soit d'accommodement soit de non-tension.

Le recours à l'évitement diffère. On l'utilise autant pour les décisions individuelles et managériales, mais deux fois moins pour les décisions en groupe. Encore une fois, cette dyade de par sa nature (relation où le créateur a demandé de l'aide au gestionnaire) favorise les discussions en groupe, mais a de la difficulté à vivre une confrontation trop intense qui se prolonge, le gestionnaire préférant abandonner une idée et y revenir plus tard, permettant à l'idée de cheminer peu à peu et au créateur de l'accepter après un certain temps.

On a recours à l'accommodement à quelques reprises pour des décisions individuelles, mais surtout managériales. Compte tenu de la nature de cette entreprise (*designer et fashion forward*), le gestionnaire tend à donner raison au créateur et ce dernier se donne le droit de décider des collections. Cette situation provoque des inconforts puisque la raison d'être de cette cogestion est justement d'amener la création vers un plus grand marché. Le gestionnaire cède souvent, mais cette situation le rend insatisfait.

### **Le gagnant des situations conflictuelles**

Contrairement au cas 1 où la majeure partie des décisions se prennent sans gagnant, ici, c'est 40% des décisions qui se prennent sans gagnant, la majorité des choix répondant aux attentes du créateur. Même scénario que pour le cas 1 : le créateur gagne plus de décisions sous tension que sans tension (46 contre 25), le gestionnaire gagne 9 décisions sous tension et 9 sans tension. Lors de conflits le gestionnaire cède la place au créateur. Dans le cas 1, le créateur pourrait très bien continuer à tout faire seul, il a choisi de déléguer au gestionnaire mais n'a pas à faire de concessions alors qu'ici, comme le créateur a réellement besoin du

gestionnaire (ne pouvant tout faire seul), il n'a d'autre choix que de lui permettre une marge de manœuvre plus grande, un pouvoir ce qui lui assure que le gestionnaire va rester, c'est ce que le créateur fait en établissant ou en conservant tout de même son pouvoir ultime.

**TABLEAU 6. 18: Cas 2 - le gagnant**

Total (# de décisions)	Aucun gagnant	Le créateur gagne	Le gestionnaire gagne
150	61	71	18

Les résultats présentés dans le tableau 6,18 sont sans surprise puisque le créateur a construit la marque et que cette collection se veut particulièrement créative (*fashion forward*). Cela s'explique parce que ce dernier souhaite sincèrement que la cogestion fonctionne et qu'il ne peut se permettre de devenir l'ennemi du gestionnaire, mais surtout parce qu'ils ont très souvent la même philosophie et vision de ce que devrait être la collection et l'entreprise, le plus souvent, on ne sent pas la lutte et aucun ne gagne. Précisons que les situations où aucun ne gagne sont avec tension et sans tension.

### **Le Cas 3 : force équitable**

La majorité des décisions se prennent sans gagnant, sinon la répartition entre créateur et gestionnaire est plutôt équitable.

**TABLEAU 6. 19: Cas 3 - le gagnant lors de négociations**

QUI GAGNE : (0) aucun gagnant (1) Créateur (2) Gestionnaire

		Effectifs	Pourcentage
Valide	0	71	62,8
	1	23	20,4
	2	19	16,8
	Total	113	100,0

Le compromis est la norme, il suit et précède les confrontations, voilà un climat généralisé qui convient au créateur et au gestionnaire et qui se répercute sur l'ensemble des employés. L'alternance confrontation / compromis lors des décisions de groupe et managériales assure le bon déroulement des réunions. Une seule décision individuelle utilise le compromis : on ne remet pas en question le style du vêtement (fonction du créateur), mais on fait une mise en garde sur la quantité à distribuer. Le compromis est omniprésent parce que l'on sait relativiser l'importance des décisions (ce n'est qu'un vêtement) et que les individus ont le sentiment de n'avoir rien à prouver (ou à se prouver), la grande majorité des compromis ne font ressortir aucun gagnant, comme si tous les deux étaient également satisfaits ou également insatisfaits (la répartition entre créateur et gestionnaire est équitable s'il y a gagnant). Cela est contraire aux cas 1 et 2 où l'on a le sentiment que le créateur sortait gagnant en situation de compromis.

La collaboration est plutôt précédée du compromis ou de non-tension et est suivie de non-tension. Elle est présente dans les décisions en groupe, alors que les décisions managériales se déroulent dans la confrontation et le compromis (rappelons les personnalités hybrides).

Cette dyade est celle qui utilise le moins l'évitement et nous constatons qu'elle y a recours pour les décisions individuelles. Nous avons souligné l'immense respect que le créateur et le gestionnaire ont l'un pour l'autre et lorsqu'il est question de leurs fonctions respectives, ils ont parfois tendance à s'impliquer dans le territoire de l'autre, cependant, les remises en questions permettent une réflexion et mènent souvent à des discussions de groupe. Les membres de cette dyade se défient mutuellement. L'évitement occupe une fonction de prévention, car on ne peut risquer ici de mettre en péril l'organisation et il devient judicieux de s'abstenir pour les membres de cette dyade qui ont l'habitude de travailler avec des outils informatiques performants (aide à la décision). Il n'est pas dans la culture d'entreprise d'éviter puisqu'on a accès à plusieurs pistes de réponses.

Le faible recours à l'accommodement pour l'ensemble des cas peut s'expliquer par le fait que les membres de nos dyades ne sont pas obéissants par nature, et qu'ils favorisent la réflexion.

Notons que le cas 3 ne l'utilise pas, peut-être parce qu'ici, le créateur et le gestionnaire ont créé ensemble l'entreprise et n'ont pas à défendre leur place, et qu'aucun ne se sent en situation d'infériorité. On va au bout des choses et on favorise la satisfaction et non l'inconfort provoqué par l'accommodement. L'accommodement ne fait pas bon ménage avec une cogestion saine, surtout si les personnalités du créateur et du gestionnaire font en sorte qu'ils perçoivent l'accommodement comme une défaite ou une forme de faiblesse.

### **Le gagnant des situations conflictuelles**

C'est le cas qui illustre le plus grand nombre de décisions sans gagnant (60%), que ce soit avec ou sans tension. C'est d'ailleurs ici que la nécessité de préserver une relation non conflictuelle est essentielle. Dans le cas 1, pour environ 50% des décisions, il n'y a pas de gagnant. La situation est parfois tendue entre le créateur qui a fait un choix, mais qui n'est pas dans l'urgence de quitter, et le gestionnaire qui espère obtenir plus de pouvoir. Dans le cas 2, c'est seulement 40% des décisions qui se prennent sans gagnant. Les deux personnalités fortes de cette dyade n'hésitant pas à communiquer leur insatisfaction. L'affrontement ne met pas leur relation en péril, on va au bout des choses on aime que les choses soient claires. Dans les cas 3, nous constatons que c'est équitable (10 contre 9), mais surtout, que contrairement aux autres cas, le créateur gagne deux fois plus de décisions sans tension (8 contre 15) que de décisions sous tension. Les données sont inversées en comparaison avec les autres cas où le créateur gagne plus de situations sous tension. Ces derniers sont les fondateurs de l'entreprise. Ici le créateur gagne une décision sans qu'il y ait présence de tension : on partage des opinions pour le bien de la collection sans chercher à déplaire aux individus ou à les satisfaire.

**TABLEAU 6. 20: Cas 3 - le gagnant**

Total (# de décisions)	Aucun gagnant	Le créateur gagne	Le gestionnaire gagne
113	71	23	19



Ce qui distingue particulièrement ce cas est qu'ici contrairement aux autres où le créateur gagne la majorité des décisions, la répartition est quasi équitable. Ce qui nous amène à examiner le niveau d'importance de la décision.

### 6.9.2 La justification de l'accord

#### Le cas 1 : la coopération pour assurer la tranquillité

La convention et la coopération tacite sont grandement favorisées. De par sa définition, il n'y a habituellement pas de gagnant lorsque l'on décide par convention. Toutefois, pour l'ensemble des justifications utilisées, le créateur sort gagnant quatre fois plus souvent que le gestionnaire (16 contre 4). Nous remarquons que le créateur est soit en mode coopération tacite (ponctuelle), soit il a recours à un alibi culturel, soit il abandonne la partie. Fatigué d'argumenter, il abandonne le sujet ce qui met fin à la négociation. La coopération est forte lorsqu'elle se produit sur un sujet brulant pour le gestionnaire : la consolidation de la collection. Le créateur accepte alors de considérer l'option (sans que ce soit réellement confirmé à la fin de la rencontre). Il accepte également de discuter de la qualité d'un sous-traitant mais il est impossible de confirmer s'il va vraiment lui donner le mandat ou pas. Bref, ce sont des coopérations bénignes qui assurent une certaine tranquillité, mais qui n'excluent pas que le créateur soit tendu (peut-être agacé par la situation). Les demandes répétées de consolidation de la part du gestionnaire le fatiguent et il change de sujet.

**TABLEAU 6. 21: Cas 1 - la justification de l'accord**

Tableau croisé QUI GAGNE : Créateur(1) Gestionnaire (2) Aucun (0)

Effectif

		POURQUOI ACCORD-						Total
		1	2	3	4	5	6	
QUI GAGNE C(1) G(2)	0	17	12	2	2	8	0	41
	1	2	5	3	4	0	2	16
	2	1	3	0	0	0	0	4
Total		20	20	5	6	8	2	61

(1) convention (2) coopération tacite (3) fatigue/abandon (4) culturelle (5) enjeux cachés (6) égocentrisme

### Le cas 2 : le risque de la notoriété

La courbe ressemble à celle du cas 1, mais la coopération tacite dépasse légèrement la convention et l'égoïsme occupe la troisième place. La coopération tacite a une connotation moins permanente et nous avons déjà mentionné que le créateur occupe un échelon supérieur de la hiérarchie et ce malgré que cette cogestion soit déclarée horizontale. Tel que mentionné, cette entreprise se compare aux plus grandes marques européennes et le nom du créateur est la marque des vêtements, ce qui explique qu'elle est centrée sur elle-même et n'a effectivement que peu de compétition sur le marché local. La marque est reconnue sur le marché québécois et est citée en exemple dans les médias. La présence du créateur est requise de façon ponctuelle par les médias ou groupes d'interventions stratégiques qui seront à l'écoute de ses recommandations pour disposer de budgets d'aide au secteur. Le risque avec la notoriété est le manque d'objectivité. Il est possible d'être alors trop confiant face à sa collection si on la compare avec ce que fait la compétition.

**TABLEAU 6. 22: Cas 2 - la justification de l'accord**

Tableau croisé QUI GAGNE : Créateur (1) Gestionnaire (2) aucun (0)

Effectif

		POURQUOI ACCORD-						Total
		1	2	3	4	5	6	
QUI GAGNE (C =1 G=2 aucun=0)	0	25	22	2	2	8	2	61
	1	17	13	10	13	4	14	71
	2	1	10	0	2	3	2	18
Total		43	45	12	17	15	18	150

(1) convention (2) coopération tacite (3) fatigue/abandon (4) culturelle (5) enjeux cachés (6) égoïsme

### Le cas 3 : la culture organisationnelle prédomine

Ce cas se distingue lors des accords, ils sont souvent justifiés par des raisons culturelles. La culture organisationnelle y est très présente et palpable, elle assure régulièrement les balises lors de prises de décision. La marque a une identité forte à laquelle tous se rattachent. Au-delà des conventions et coopérations tacites, la dyade existe depuis 40 ans et a bâti une

entreprise où le rattachement se fait envers la marque plus qu'envers les individus, ce que nous n'avons pas vraiment ressenti chez les autres cas. On note la totale absence d'égoïsme, alors que sur un plan strictement économique, la performance de cette entreprise est remarquable et constitue un exemple pour l'industrie locale. Créateur et gestionnaire soulignent leur humilité. Ils sont conscients de leurs faiblesses et ne prennent jamais pour acquis leur réussite. La prudence est de mise. Les assises sont fortes mais, ne sont pas infaillibles. Au fil du temps, on a développé des normes de fonctionnement essentielles dans une structure aussi importante.

**TABLEAU 6. 23: Cas 3 - la justification de l'accord**

Tableau croisé QUI GAGNE : Créateur (1) Gestionnaire (2) Aucun (0)

Effectif

		POURQUOI ACCORD-					Total
		1	2	3	4	5	
QUI GAGNE C(1) G(2)	0	15	21	5	20	10	71
	1	7	6	2	8	0	23
	2	3	3	3	4	6	19
Total		25	30	10	32	16	113

(1) convention (2) coopération tacite (3) fatigue/abandon (4) culturelle (5) enjeux cachés (6) égoïsme

#### **6.10 Retour sur l'ensemble des cas : la cogestion comme système**

Les données recueillies ont permis de constater la complexité de la cogestion et de repérer certains mini patterns de cogestion sans que se dessine un pattern unique et commun aux trois cas. Si l'on résume les pages précédentes, dans la section 6.1 nous constatons que l'impact du choix de la décision sur la présence ou non de conflit varie d'un cas à l'autre. Dans la section 6.2 nous comparons le niveau d'importance de la décision et le gagnant afin de vérifier lequel du créateur ou du gestionnaire remporte d'avantage la partie lorsqu'il s'agit de décisions importantes, nous constatons qu'elle varie d'un cas à l'autre. Dans la section 6.3, l'intérêt est de vérifier quel modèle de résolution de conflit est utilisé par les membres de la dyade selon la catégorie de décision : il n'y a pas de pattern mais certaines particularités

retiennent l'attention. La section 6.4 indique qu'il n'y a pas de modèle de résolution de conflit commun aux trois dyades selon le thème de la discussion et que l'impact des choix sera politique, esthétique ou commercial selon la dyade observée. La section 6.5, que les thèmes abordés en lien avec le pouvoir des individus permettent de cibler les priorités des membres de la dyade et influencent le processus de décision. Même si dans deux cas sur trois le créateur semble avoir plus de pouvoir que le gestionnaire, ce pouvoir n'a pas la même saveur, l'un sera lié à la hiérarchie, l'autre à la prédominance du talent artistique. La section 6.6, que dans les trois cas le pouvoir occupe une place importante mais qu'il sera négocié différemment et que la différence repose en grande partie sur le type de structure qui caractérise chaque organisation. La section 6.7 que le non-respect de fonctions respectives risque de mener à des situations conflictuelles et que les solutions pour parvenir à s'entendre diffèrent et oscillent entre l'évitement et la confrontation. La section 6.8 que l'identité propre à chaque organisation fait en sorte que les acteurs y ont développé des façons de faire, des réactions particulières qui leur permettent de cohabiter.

Nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de pattern distinctif possible à identifier et commun aux trois cas qui permet d'expliquer la réussite de la cohabitation et que l'objectif ultime est la satisfaction des deux membres de la dyade mais que cette satisfaction ne signifie pas un partage égal du pouvoir particulièrement dans les cas 1 et 2.

Pour récapituler, la collaboration suite à un conflit permet l'émergence de décisions de qualité. Une grande partie des décisions se prennent sans conflit. Cependant, lorsque le conflit surgit, les membres de la dyade font face et tentent tout de même d'en tirer des effets bénéfiques. Une décision de qualité est une décision qui satisfait les membres de la dyade, qui leur convient, c'est une décision réfléchie qui fut parfois discutée, qui a fait ses preuves et qui n'est pas remise en question, c'est une décision qui a finalement des répercussions sur la performance de l'entreprise.

Mais la confrontation existe. Cette constatation est particulièrement importante dans un contexte où les partenaires expliquent exercer une cogestion volontaire. Ainsi, on peut être

amené à se demander: la survie des dyades est-elle basée sur la confiance mutuelle en affaires ou sur les liens familiaux et la quasi-obligation de travailler ensemble? On note que sauf dans le cas 3, les membres des dyades remettent en question les fonctions de leur partenaire. Leur discours insiste alors sur la confiance totale qui les unit et justifie le bon fonctionnement de leur cogestion. Dans les faits cependant, les membres questionnent souvent les choix de l'autre pour prouver leur capacité et aussi, pour justifier leur rôle et respecter les résultats attendus (performance de la collection au détriment du design).

Dans les cas 1 et 2, les décisions de groupe sont un lieu de négociation qui permet de déterminer un gagnant et un perdant, ce qui laisse peu de place au compromis. Dans le cas 3, le grand nombre de participants fait en sorte que tous peuvent se prononcer et savent concilier.

Puisque nous sommes en cogestion volontaire, la collaboration est un modèle particulièrement important à considérer. Nous avons constaté que les fortes personnalités de nos créateurs et gestionnaires provoquent des tensions dans environ 50% des prises de décisions et que lors de ces tensions, la collaboration n'est pas nécessairement le modèle favorisé (au dernier rang pour les cas 1 et 2 et au centre pour le cas 3). Rappelons qu'elle est quasi absente dans les décisions individuelles puisque ce type de décision remet en question les capacités des créateurs et gestionnaires, ce qui va à l'encontre de la collaboration.

De façon générale, nous aurions pu nous attendre à ce que l'évitement soit favorisé suite à une confrontation (par animosité) ou qu'il la précède et la provoque, mais ce n'est pas le cas. Ce qui nous amène à constater non seulement qu'il est essentiel que la cogestion permette de faire preuve de sincérité et d'exprimer ses positions, mais aussi que l'individu (la personnalité et les priorités du créateur et du gestionnaire) refait parfois surface au détriment de l'unité de décision que représente la dyade. Ce modèle est prédominant dans les cas 1 et 2 et à mi-chemin pour le cas 3.

### 6.10.1 Le pouvoir selon le niveau d'importance de la décision : équité entre créateur et gestionnaire

Le système mis en place par chaque dyade repose sur certains facteurs qui influencent leur modèle de cogestion. Nous avons identifié le pouvoir comme l'un des éléments essentiels. Nous avons catégorisé les décisions comme forte, moyenne ou faible, selon leur impact sur le choix des produits à commercialiser. Nous avons examiné qui de la dyade gagne les décisions les plus importantes. Cette variable nous permet d'établir s'il existe une réelle répartition des tâches qui se traduit en une réelle équité entre le créateur et le gestionnaire. En effet, si tel est le cas, les dyades devraient en principe se partager la victoire, alors que si l'un des deux gagne plus souvent, force est de conclure qu'il aura plus de pouvoir ou qu'il sera plus convaincant lors des négociations. Comme l'illustre le tableau 6.24, nous retenons ici les décisions où il a été possible d'identifier un gagnant.

**TABLEAU 6. 24: Nombre de décisions gagnées selon le niveau d'importance des décisions**

Importance de la décision :	Cas 1 C gagne	Cas 1 G gagne	Cas 2 C gagne	Cas 2 G gagne	Cas 3 C gagne	Cas 3 G gagne
Forte	7	1	29	10	12	13
Moyenne	9	3	26	6	9	4
Faible	0	0	16	2	2	2

Ces résultats permettent de conclure que pour le cas 3 le fait de gagner les décisions importantes se répartit également entre le créateur et le gestionnaire, alors que pour les cas 1 et 2, c'est le créateur qui détient le plus de pouvoir puisqu'il décide en majorité des décisions importantes. Ce résultat se confirme également lors de décisions de moyenne importance.

Bref, de façon globale, pour certaines décisions, il est possible de clairement identifier qui du créateur ou du gestionnaire sort gagnant : le plus souvent c'est le créateur. Nous avons constaté dans la section 6.5 que dans la majorité des décisions des cas 1 et 3, il n'y a aucun gagnant, mais que lorsqu'il y a un gagnant c'est le créateur. Dans le cas 2, la majorité des

décisions sont tout simplement gagnées par le créateur. Lorsqu'il n'y a pas de gagnant, cette situation peut être interprétée comme une victoire (les deux membres de la dyade gagnent) ou un échec partiel des deux individus. Puisque les créateurs sortent majoritairement gagnants des négociations, on peut conclure de la place qu'ils occupent dans les MM. On est amené à penser que les gestionnaires leur concèdent cette place, sinon nous assisterions à beaucoup plus de confrontations. Aussi, le gestionnaire ne ressent peut-être pas le besoin de gagner cette joute : il a besoin d'une collection à commercialiser, sa créativité passe par la capacité de manœuvrer avec le produit dont il dispose. En d'autres mots, certains détails essentiels pour le créateur ont peu d'importance pour le gestionnaire. Ce respect de la spécialisation permet d'éviter les conflits. Le but est de terminer la rencontre en ayant convenu du produit à commercialiser.

Dans l'ensemble, les MM sont parfois un mal nécessaire. On les sait essentiels mais on aimerait pouvoir les éviter. Dans les trois cas il s'agit d'éviter l'affrontement art / commerce parce que dans un premier temps le rôle ingrat des gestionnaires est de ramener les modèles à la réalité commerciale, et que dans un deuxième temps augmenter le potentiel de vente correspond rarement à une intervention sur la collection en augmentant la créativité mais plutôt en réduisant les excès pour en réduire les coûts ou augmenter le nombre d'acheteurs. La confrontation art / commerce risque de blesser les individus et les blessures peuvent par la suite nuire à leur relation, ce que l'on tente d'éviter.

### **Type de conflit et respect des fonctions et responsabilités**

Nous nous sommes attardée à la gestion du conflit en analysant trois variables et leur relation : le type de conflit, pourquoi on parvient à l'accord et les éléments d'évaluation. Les individus ressentent des tensions qui peuvent mener ou non au conflit. Lorsque le conflit éclate il est lié (1) aux tâches, c'est-à-dire au contenu des décisions, (2) aux objectifs, conséquence des intérêts de chacun, (3) à la confiance, si on remet en question la compétence ou que l'on manque d'ouverture d'esprit, (4) aux animosités personnelles entre les individus (5) aux normes, si les règles du jeu ne sont pas clairement établies et (6) au jugement, quand les biais influencent les décisions.

Ce qui a retenu notre attention est la prépondérance des conflits de tâches alors que les créateurs et gestionnaires doivent en principe avoir réparti les responsabilités de chacun selon les compétences et les intérêts. La raison d'être de la cogestion est qu'elle assure un partage des fonctions, ce qui nécessite en principe que la liste soit discutée et répartie entre les individus. Notons cependant que même une fois cette répartition faite, le territoire de chacun devient une zone sensible.

Dans l'ensemble des cas, on remarque un faible nombre de conflits personnels qui peut s'expliquer par le choix volontaire de cogestion et le lien familial (en principe, ceci élimine les risques d'animosité entre les individus), et réduit également les risques de conflits de confiance. Le peu de conflits de jugement est lié à leur capacité d'échanger ouvertement. Les conflits portant sur les normes sont réduits compte tenu que les membres de la dyade partagent plusieurs valeurs communes qui dictent les règles de l'organisation.

Pour examiner si les individus (qu'ils soient créateurs ou gestionnaires) favorisent ou évitent certains modèles de résolution de conflit, nous éliminons les décisions sans tension pour lesquelles les individus n'ont pas eu à négocier (ils sont en accord). Nous nous attardons à des décisions clés, (1) des décisions qui ont provoqué une tension et (2) des décisions où il nous a été possible d'identifier un gagnant pour chacun des cas. Rappelons que pour l'ensemble des décisions sous tension (150/324), les priorités vont à : la confrontation 56/150, au compromis 35/150, à l'évitement 28/150, à l'accommodement 17/150, à la collaboration 13/150 (suite à un conflit). Notons également que si l'on examine les situations où aucun des deux ne va gagner, créateur et gestionnaire ont parfois recours à la confrontation ou au compromis sans que cela ne crée aucune tension. Le climat en est alors un de bonne humeur et la négociation se déroule de façon constructive. Ceci signifie qu'il est possible pour eux de négocier sans aucune animosité ou malaise. Le compromis est fortement utilisé pour éviter justement les tensions.



**TABLEAU 6. 25: Type de conflit et modèle de résolution de conflit pour tous les cas**

Tableau croisé QUI GAGNE : Créateur (1) Gestionnaire (2) Aucun (0) \* ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)

Effectif		ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)						Total
		0	1	2	3	4	5	
QUI GAGNE C(1) G(2)	0	114	20	18	9	5	7	173
	1	42	27	9	4	19	9	110
	2	19	9	8	0	4	1	41
Total		175	56	35	13	28	17	324

Modèle de résolution de conflit : (0) sans conflit (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

### Les modèles de résolution de conflits

Les membres de la dyade doivent parvenir à l'accord mais il n'existe pas un seul modèle qui permet de résumer le fonctionnement de la cogestion horizontale. Nous avons déjà présenté les différents modèles favorisés en situation conflictuelle (section 6.7). De façon globale et en ordre de priorité, ils peuvent se résumer ainsi :

Cas 1: (1) confrontation ET évitement (2) compromis (3) accommodement (4) collaboration;

Cas 2: (1) confrontation (2) évitement (3) accommodement (4) compromis (5) collaboration;

Cas 3: (1) compromis (2) confrontation (3) collaboration ET évitement (4) accommodement.

Dans nos trois cas, il n'y a pas de pattern dans l'utilisation des différents modèles de résolution de conflits. Néanmoins, nous avons pu identifier certaines similitudes qui apparaissent de façon ponctuelle.

### **Le gagnant des situations conflictuelles**

La structure des différents cas nous a permis de comprendre qu'ils ne fonctionnent pas tous de la même façon (section 4.2). Ainsi, les nombreuses heures d'observations réalisées nous ont permis de repérer les dynamiques propres à chacun. La raison du choix de cogestion diffère et elle a un impact sur le mode de fonctionnement lors des MM. Nous avons constaté que même si le sujet est toujours le même (les choix de commercialisation de la collection), le MM n'aura pas la même utilité. Rappelons au départ que dans le cas 1, il s'agit pour le créateur de céder peu à peu les commandes au gestionnaire. Dans le cas 2, le créateur a besoin du gestionnaire pour réaliser les projets d'expansion (comme le nom du créateur est aussi la marque des produits, il profite directement et personnellement de cette notoriété). La cogestion du cas 3 est née avec la création de l'entreprise : elle est ici indissociable de la reconnaissance de la marque, ce n'est pas un choix à *posteriori*. On parle dans les trois cas de cogestion volontaire mais la cogestion n'est pas justifiée dans chaque cas par les mêmes besoins. Dans les cas 1 et 2 elle s'avère en un sens obligée; on aurait pu engager une personne compétente pour remplir ces tâches, mais on a plutôt choisi le partenariat et peut être parce qu'il s'agit d'un membre de la famille, cela a mené à une cogestion horizontale. Il s'agit d'un choix hautement émotif, mais qui assure une confiance hors pair qui plait aux créateurs-fondateurs. Ces réalités permettent de mieux comprendre une variable essentielle à la justification de la cogestion : l'identification d'un gagnant lors des situations conflictuelles. Comme les deux logiques s'opposent et que nos individus ont de fortes personnalités, nous devons nous questionner sur qui des deux va le plus souvent remporter la partie.

### **La justification de l'accord**

Au-delà du fait qu'il est essentiel que les créateurs et gestionnaires parviennent à l'accord, il est possible de justifier de façon plus précise pourquoi ils y parviennent. Nous avons pu observer et retenir diverses explications qui sont plus ou moins populaires. La convention consiste en une entente réciproque entre les différentes logiques qui permet d'harmoniser et de légitimer les actions. La coopération tacite assure également une mise en commun mais elle est de courte durée et le plus souvent, entre parties inégales. D'autres causes comme la simple fatigue qui mène à l'abandon, les raisons culturelles, certains enjeux cachés ou une

tendance à l'égocentrisme de la part du créateur ou du gestionnaire occupent tous une place moins importante.

Ce portrait représente la tendance générale qui se dessine lors de la prise de décision en cogestion créateur / gestionnaire. Il n'existe pas de grande régularité ou un seul pattern de négociation mais plutôt certaines régularités secondaires, qui se dégagent selon les circonstances. Les personnalités des membres de la dyade et le choix de gestion qui les unit parfument la cogestion.

#### **6.10.2 La cogestion comme système : les facteurs qui influencent les modalités de cogestion**

À ce stage de notre travail, nous constatons que la cogestion créateur/gestionnaire en plus d'être complexe, présente certaines particularités sans toutefois pouvoir identifier un pattern distinctif propre aux trois cas. Certains facteurs se dessinent et définissent un système de cogestion, une forme de pratique sous forme de mini patterns (ou récurrences) selon les cas et selon les circonstances. Nous avons pu identifier des facteurs qui influencent les modalités de cogestion.

Notre travail permet de pousser l'analyse descriptive des deux personnalités et de mieux comprendre le défi de ce type de cogestion. Ces comparaisons permettent de constater un équilibre entre nos créateurs et gestionnaires, équilibre qui leur permet de concilier les logiques art/commerce. L'analyse de la combinaison des différentes variables permet de constater que la cogestion créateur / gestionnaire est un système complexe, elle démontre certaines régularités qui sont de plus inter-reliées pour former un système singulier. La relation interpersonnelle est l'élément clé qui permet cette cogestion. Certains facteurs qui définissent leur cogestion retiennent notre attention et expliquent les mini patterns que nous avons identifiés voici les principales conclusions :

**Synergie** : Pour avoir la chance de partager la direction de l'entreprise, une synergie exceptionnelle entre deux personnes est essentielle. Pour préserver cette relation particulière, les membres de la dyade partagent les mêmes objectifs de performance et de nouveauté.

**Pouvoir** : Malgré des objectifs communs, la notion de pouvoir occupe une place importante. Rappelons à ce sujet que la confrontation permet d'obtenir satisfaction au détriment de l'autre et qu'elle sous-entend une forme de domination de l'un sur l'autre. Bien entendu, la nature particulière de leur relation (lien familial) impose une harmonie nécessaire. C'est aussi cette relation particulière qui permet de considérer que la collaboration est naturelle (ce qui sous-entend qu'elle est peut-être imperceptible) et qui accroît le niveau de confiance entre les individus. Le respect mutuel fait en sorte que les incursions dans les fonctions de l'autre sont vues comme une opinion éclairée et non comme une réquisition.

**Notoriété** : Créateur et gestionnaire sont égaux mais différents, et dans le cas où l'un est la star médiatisée – exemple éloquent – il est possible que l'autre en souffre. Très souvent c'est un choix personnel, le choix de ne pas vouloir être un personnage public. Pour nos trois entreprises, l'exposition médiatique n'est pas partagée, mais revient à l'un d'eux. Le personnage public est celui qui aime s'exposer, collaborer avec les médias, extérioriser ses réflexions. Dans deux cas sur trois, il s'agit du gestionnaire et non du créateur.

**Admiration** : Le créateur est le personnage central de l'organisation et le responsable de la collection. Le fait d'être le personnage central l'autorise à s'esquiver ou à négliger les préoccupations de l'autre. D'après nos observations, l'admiration des gestionnaires envers les créateurs est omniprésente, mais pas nécessairement réciproque. Elle n'est pas aussi perceptible pour les créateurs envers les gestionnaires, sauf pour le cas où la cogestion existe depuis la création de l'entreprise. Paradoxalement, le créateur manque d'assurance et a besoin de l'approbation des autres sur sa création.

**Confiance** : Nous remarquons que la nature de l'industrie fait en sorte que les employés éprouvent une satisfaction à travailler pour l'organisation. Cette admiration et cette

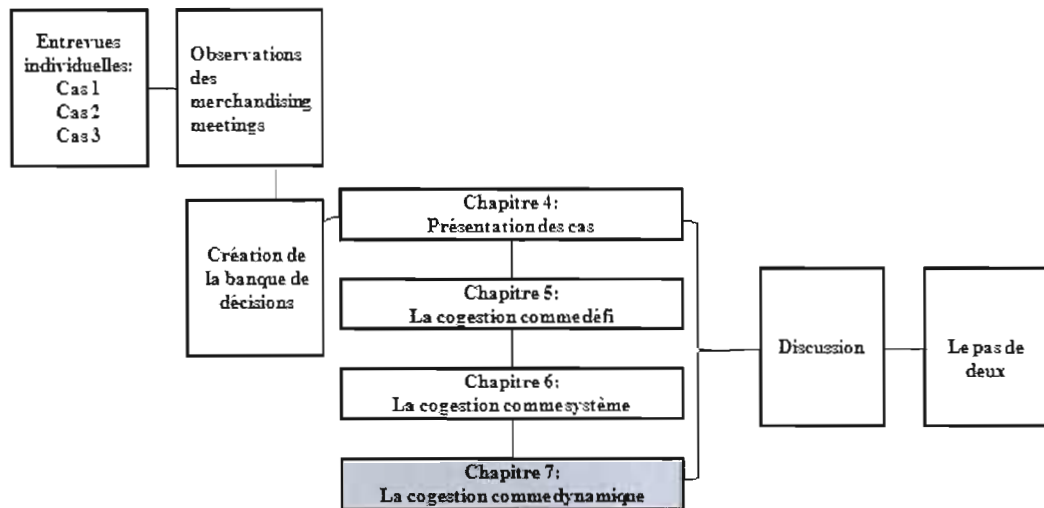
satisfaction se transforment en relation de confiance employeurs / employés. Le créateur peut d'autant plus jouer son rôle de chef d'orchestre. C'est cette admiration qui lui donne le pouvoir de convaincre, et quand il n'y arrive plus, il se retire. Il s'assure de pouvoir ainsi contrôler la situation.

De manière plus explicite, nous avons analysé dans ce chapitre les thèmes et catégories de décisions et identifié qui du créateur ou du gestionnaire sortait gagnant pour chaque cas sans qu'un modèle propre à ce type de gestion ne ressorte. Toutefois, les MM représentent des séquences de prise de décisions dans lesquelles il est possible de repérer des stratégies et tactiques prédominantes selon les personnalités des créateurs et gestionnaires. C'est ce que nous nous proposons de discuter dans le prochain chapitre en décrivant la prise de décision.

— — — — —

## CHAPITRE VII

### LA COGESTION COMME DYNAMIQUE : ÉVOLUTION DE LA COGESTION



Dans ce chapitre nous allons exposer comment évolue la cogestion au sein des cas étudiées. La cogestion représente un défi, un défi de par sa complexité mais aussi du fait que la prise de décision en cogestion évolue dans le temps mais pas de façon linéaire. Les chapitres précédents ont permis de constater que la cogestion est complexe, que c'est un système organisé autour de certains facteurs qui identifient chaque cas étudié, sans qu'il n'y ait un réel pattern commun aux trois dyades. Nous allons maintenant nous intéresser à l'évolution de la cogestion dans le temps. Notre intention est de voir dans quelle mesure il est possible de définir des régularités entre les cas et les réunions. Des mini patterns se dessinent, c'est la superposition des variables contextuelles et relationnelles qui permet de suivre l'évolution dans le temps pour chaque cas et chaque réunion.

Le chapitre précédent permet de constater l'absence d'un modèle général de négociation et de résolution de conflit dans un contexte de cogestion horizontale par une dyade. Il permet une vue d'ensemble par cas sans distinguer en profondeur les différentes réunions. Pour comprendre la prise de décision et savoir s'il existe des régularités dans le processus en

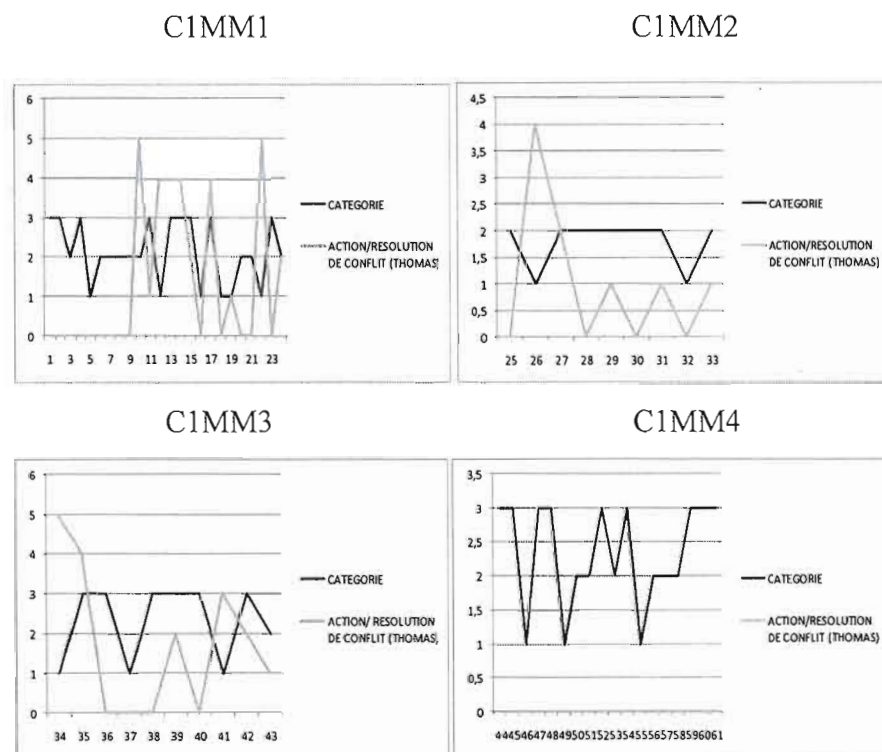
fonction des variables, nous avons analysé comment évolue l'entente dans nos cas, d'une décision à l'autre, d'une réunion à l'autre. Chaque décision devient le moment charnière retenu pour comprendre et comparer ce qui se passe d'une phase à l'autre et identifier si des facteurs expliquent la progression.

Nous avons donc réalisé le même exercice d'analyse des variables contextuelles et relationnelles, cette fois-ci pour chaque MM afin de vérifier le cheminement de la décision. Le répertoire des décisions permet de réaliser des graphiques dans lesquels il est possible d'identifier les cas extrêmes ou les épisodes. Les épisodes représentent des périodes où certaines positions ou discussions sont maintenues, ils modifient le cours normal des choses. Ce sont des repères appropriés puisque ce sont des situations qui se prolongent dans un même état. Le survol de l'ensemble des données permet d'établir s'il existe un modèle de la prise de décision.

La cogestion est dynamique, elle évolue dans le temps. Des cheminements se dessinent selon les cas, d'une réunion à l'autre, pour parvenir à l'entente finale. La rapidité ou la répétition diffèrent selon les états d'âmes des créateurs et gestionnaires et selon les conditions externes. Les acteurs manipulent ou subissent les tensions et créent des moments (épisodes) dans le temps qui leur permettent des remises en questions, des pauses, ou des moments de gloire.

### **Comprendre le cheminement de la décision en cogestion**

Les individus manipulent le flux décisionnel et nous allons examiner si des régularités se dessinent dans le processus en fonction de certaines variables. Les comparaisons sont rendues possibles grâce aux figures SPSS ou Excel dont voici un exemple. L'axe des X présente les numéros associés de manière chronologique à chaque décision; l'axe Y représente la valeur associée à (1) la catégorie de décision (noir) et (2) le modèle de résolution de conflit (gris). Ainsi par exemple, au troisième graphique pour le Cas 1 et *Merchandising meeting 3* (C1MM3), la première décision (#34) était une décision de catégorie 1(en groupe) pour laquelle on a eu recours à un modèle de résolution de conflit (niveau 5) soit l'accommodement. Nous résumons les résultats pertinents :



Les catégories de décisions : (1) en groupe (2) individuelle (3) managériale  
 Modèles résolution de conflit : (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

**FIGURE 7. 1: Cas 1 - Variables 5-17**

Rappelons que la prise de décision est analysée à travers le conflit. Nous voulons comprendre comment les membres de la dyade manipulent le conflit et repérer si un modèle se dessine.

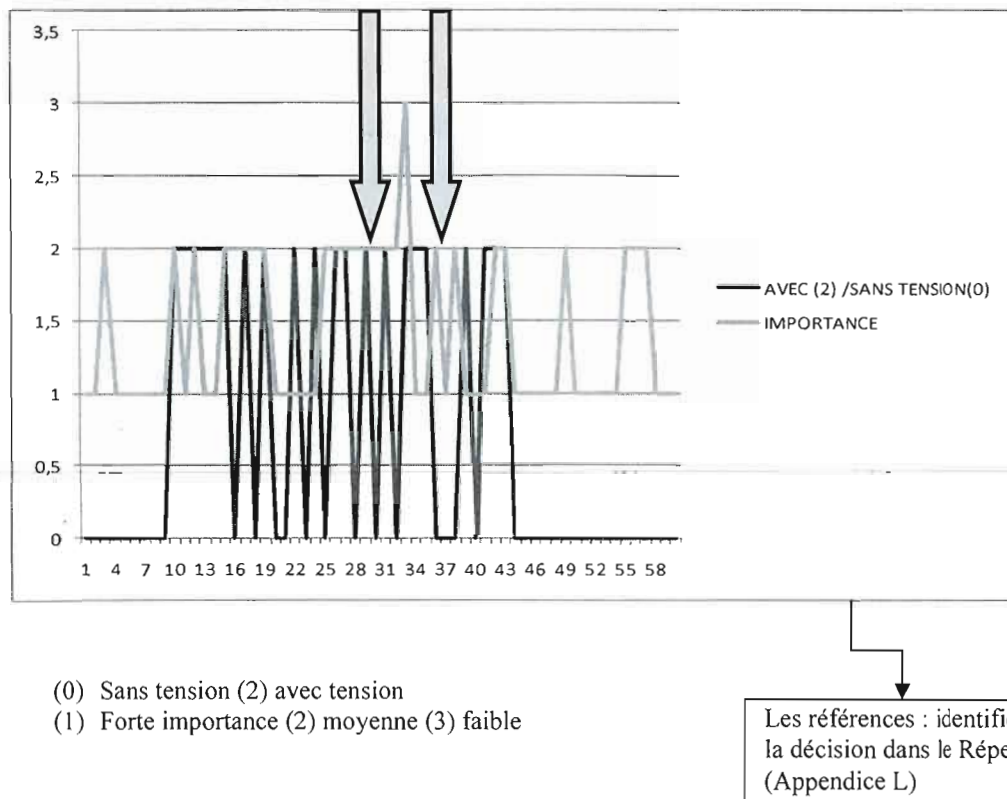
### **7.1 La prise de décision chez la dyade du cas 1**

#### **Niveau d'importance de la décision (variable 4)**

Cette variable distingue les décisions importantes des moins importantes. Les décisions de forte importance prédominent lors des MM 1, 3 et 4, suivies de décisions de moyenne



importance. Le MM2 se distingue totalement : les décisions de moyenne importance prédominent largement suivies des décisions de faible importance. Notons également qu'aucune décision importante ne sera prise. Nous constatons la relation entre les possibles tensions et le niveau d'importance de la décision (forte, moyenne, faible). Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les tensions ne sont pas toujours le résultat de sujets épineux ou cruciaux.



**FIGURE 7. 2: Cas 1 - Variables 3-4**

Les tensions surgissent de façon ponctuelle avec plus ou moins d'intensité, mais elles sont omniprésentes. Le début de la première rencontre se déroule sans tension, malgré l'importance des sujets abordés. Il s'agit des préambules où l'on expose de façon globale la collection et il y a consensus sur les opérations qui reposent sur l'expertise. Les thèmes sont

généraux : calendrier de livraisons, choix des fournisseurs. La situation change drastiquement dès que le gestionnaire s'impose dans les choix créatifs (réf. 10 à 17<sup>14</sup>). Suite à cela les membres de la dyade adoptent un modèle qui oscille entre les tensions et l'harmonie et ce malgré que les sujets soient importants (réf. 17 à 33). Cette séquence s'étend sur deux MM. Nous remarquons que le plus grand moment de tension qui correspond à la seule réelle dispute se produit étonnamment lors d'une décision sans grande importance (réf. 33) qui porte sur le choix d'une couleur, alors que le tissu est disponible de toute façon. En réalité il s'agit d'un problème de communication et non d'un problème d'image de marque. Elle a été précédée de nombreuses décisions plus importantes qui n'ont pas créé de réelles tensions. Ce moment marque la fin du MM2. Le MM3 (réf. 34) reprend avec un équilibre des tensions malgré l'importance des décisions. La dernière séquence (réf. 45 et plus) correspond à une réflexion sur la collection (un post mortem) : on ne constate ici aucune tension devant des décisions importantes (réduire l'offre, liquidation des stocks, choix des partenaires d'affaires) ce qui rend les membres de la dyade satisfaits des décisions. Les MM sont le lieu des décisions importantes, il est exceptionnel que l'on y discute de choix de faible importance. Les questions sans importances ont été réglées préalablement et probablement acceptées puisqu'elles ne sont pas discutées.

**Les catégories de décisions** (variable 5) : (1) en groupe (2) individuelle (3) managériale

Les décisions en groupe sont minoritaires lors des MM 1, 2 et 3. Les deux premiers MM se distinguent par le nombre de décisions individuelles. Ces dernières s'estompent au MM3 pour revenir en force lors du MM4. Les décisions managériales prédominent les MM 1, 3 et 4 et sont absentes du MM2.

**Les thèmes abordés** (variable 6) : (1) économique (2) culturel (3) politique (4) social (5) personnel (6) opérationnel

Le MM1 est le plus actif, les thèmes opérationnels sont présents et constants pendant plusieurs décisions (les épisodes). Suivent de près les thèmes politiques et économiques. Seul le thème social n'est pas abordé. La rencontre débute sans tension, puis un commentaire du

---

<sup>14</sup> Appendice L : Répertoire des décisions pour les références.

gestionnaire sur la sélection de couleurs (réf.10) provoque une situation d'accommodement, qui se transforme en confrontation quand ce dernier pousse jusqu'à proposer la consolidation de modèles (réf.11). Suite à cela, pendant quelques temps, on évite la confrontation. La prochaine confrontation a lieu lorsque le gestionnaire ramène le sujet (réf.19). Cette séquence est suivie d'accommodement pour se terminer dans le compromis.

Le deuxième MM tourne autour des thèmes politique et personnel. Le thème social est encore une fois absent. Au début du MM2, on remarque l'évitement lors d'un conflit personnel (réf.26). Le gestionnaire propose ici de modifier la structure de collection créée et éprouvée par le créateur. Face au thème économique on va vers le compromis (réf.27). Par la suite, on assiste à des situations de confrontation provoquées par des situations politiques (réf. 29 stratégie de diversité de l'offre), culturelles (réf.32 : habitude d'utiliser les inventaires de tissus) ou personnelles (réf.33 : manque de communication sur les choix de couleurs).

Le MM3 priorise les thèmes politique et opérationnel. Cette fois-ci le thème personnel est moins présent et le thème social est toujours absent. Au début du MM3, on fait preuve d'accommodement ou d'évitement pour les décisions politiques. Par la suite, les décisions économiques, culturelles et politiques se prennent sans tension. Une décision politique (réf.39) mène au compromis : le créateur est irrité que le gestionnaire relève les duplicatas de modèles similaires, mais il est tenace dans son désir de consolider la collection. Suite à cela on assiste à une réelle collaboration sur une décision opérationnelle, également liée à la consolidation de la collection (réf.41).

Dans le MM4, qui se déroule sans tension, on remarque plusieurs décisions politiques et opérationnelles. Constamment, on revient aux préoccupations économiques et financières qui occupent le premier plan. D'ailleurs les décideurs ont toujours été préoccupés par la santé financière de l'entreprise et la prudence est de mise en ces temps de récession : il est hors de question de mettre l'entreprise en péril. Cette philosophie leur a permis de pouvoir concilier avec la baisse du chiffre d'affaires et d'accuser le coup. Lors de cette rencontre, les thèmes social et personnel ne seront pas abordés.

### **Stratégies individuelles**

On constate que la stratégie gagnante pour convaincre d'adhérer à sa position est la fine persuasion. Au premier MM, tout va bien pour le créateur. Il prédomine, mais la situation change à la fin du MM2. Dans les situations où le créateur n'arrive plus à convaincre, il s'écarte de la conversation, met fin à l'échange et opte pour les distractions (diversion et abandon). Il a recours à des tactiques de détournement d'attention qui permettent d'éviter les querelles, mais qui laissent avec l'impression que le créateur refuse de céder. Pour l'ensemble des situations critiques, le créateur sort gagnant en ayant recours à la fine persuasion.

**Les éléments d'évaluation de la décision** (variable 8) : (1) pouvoir décisionnel (2) information (3) motivation (4) structure organisationnelle

Les quatre critères ne sont utilisés que lors des derniers MM (3 et 4). Lors du MM1, la motivation est totalement absente. Lors du MM2, la motivation et la structure sont absentes. Alors que le pouvoir décisionnel occupait une place importante lors des trois premiers MM, il devient minoritaire au MM4.

### **Tensions lors de la prise de décision** (variable 3)

On remarque que lors du MM1 les décisions sans tension prédominent. Par contre, lors du MM2, les tensions prédominent et avec encore plus de force lors du MM3, alors qu'elles disparaissent lors du MM4. Le MM1 permet de tester les prédispositions de l'autre, les positions sont bien campées. Au MM2, la confrontation est plus présente; on est maintenant prêt à affronter l'autre pour obtenir gain de cause. Cela a pour effet d'augmenter les tensions. Au MM3 on opte pour le compromis pour calmer le climat et assurer une satisfaction partielle. Ce passage de l'ignorance à la confrontation représente une volonté de partager ses opinions, il permet de parvenir à une forme de consensus. Le processus est profitable puisque le dernier MM se déroule sans tension. En bout de ligne les individus ont la satisfaction d'être allé au fond des choses. La collection mise en marché correspond aux décisions prises en groupe lors des MM, à l'exception des modèles ou groupes de modèles annulés pour réduction de commandes causées par la récession. La réelle intention du créateur est de

laisser passer la récession en contrôlant les dommages. La réelle intention du gestionnaire est de penser au futur, de prévoir l'après-récession. Si l'on examine des décisions qui ont provoqué une confrontation, on constate que l'escalade du conflit est liée à ces priorités :

MM1 : le désir du gestionnaire d'annuler des modèles (consolidation) (réf. 11 et 19);

MM2 : la diversité de l'offre (remise en question du choix des couleurs par le gestionnaire) (réf. 29, 31 et 33);

MM3 : la sélection des modèles (le gestionnaire remet en question le potentiel de plaire de certains modèles) (réf. 43).

**Le type de conflit** (variable 11) : (0) sans conflit (1) tâches (2) objectifs (3) confiance (4) personnel (5) normes (6) jugement

Cette variable réfère au type de conflit lors de situations avec tension. La grande majorité des décisions des MM1 et 2 se passent sans conflit, sinon ce sont des conflits de tâches qui prédominent. Le conflit d'objectifs est très présent dans le MM3. Le MM2 ne regroupe que des conflits de tâches, personnels ou de jugement. Le MM3, que des conflits d'objectifs, personnels et de jugement. Finalement, le MM4 se distingue par l'absence totale de conflit. Dans le cas des MM2 et 3, les conflits personnels et de jugement sont quasi égaux et équivalents. Le conflit personnel est absent du MM1, et le conflit de normes est absent de tous les MM.

**Les manœuvres (stratégies et tactiques)** (variable 22) : (1) persuasion (2) regret (3) utilisation de préambules (4) tour de table (5) diversion (6) accumulation de détails (7) félicitations mutuelles (8) abandon

La persuasion afin de convaincre est la manœuvre la plus utilisée dans le cas 1 et le tour de table n'est jamais utilisé. Le tableau qui suit présente les manœuvres les plus utilisées ou jamais utilisées.

TABLEAU 7. 1: Cas 1 – les manœuvres

Réunions :	Les plus utilisées :	Jamais utilisées :
C1MM1	Persuasion Félicitations mutuelles Regret Diversión + accumulation de détails	Préambules Tour de table Abandon momentané
C1MM2	Persuasion Félicitations mutuelles+ Abandon momentané	Regret Préambules Tour de table Diversión Accumulation de détails
C1MM3	Persuasion Regret + diversion + abandon momentané Félicitations mutuelles	Préambules Tour de table Accumulation de détails
C1MM4	Félicitations mutuelles Persuasion Regret Préambules	Tour de table Diversión Accumulation de détails Abandon momentané

Ce cas a peu recours aux préambules, peut-être parce que peu de gens assistent aux réunions (3-4 personnes). En fin de parcours (MM4), les félicitations mutuelles prédominent la persuasion. Si les échanges du type préambules et tour de table ne sont pas utilisés, c'est que créateur et gestionnaire consultent peu leurs employés.

Le cheminement d'une tactique à l'autre diffère d'un MM à l'autre, il n'y a donc pas de modèle propre à cette dyade. En fait, ils sont particulièrement différents d'un MM à l'autre. Afin de mieux comprendre, rappelons-nous le contexte dans lequel se déroulent ces échanges. Lors du MM1, le créateur et le gestionnaire sont fatigués, déprimés, ils arrivent de la foire commerciale de New York qui a été catastrophique. D'abord, on se félicite (de toujours être présents, de ne pas trop souffrir de la récession), on se convainc de la qualité de son produit (persuasion), et puis un peu de diversion et retour aux félicitations. Le tout est suivi d'une longue période de persuasion. Il est normal, compte tenu du contexte, que l'on ait besoin de discuter, de prendre position et de se rassurer. À deux reprises on a recours au regret, on se souvient des erreurs passées et compte tenu du climat économique morose on

cherche à éviter le pire. On constate d'abord que l'on a peut-être annulé une couleur trop rapidement et que cela cause une perte de revenus (voilà qui donne raison au créateur qui hésite toujours à consolider les collections tel que le souhaite le gestionnaire). Regret aussi en fin de MM lorsque le gestionnaire souligne avoir reçu une réclamation d'un client américain, ce qui agace le créateur. Le MM se déroule dans la lucidité, on est conscient du danger, mais confiant de pouvoir s'en sortir. Ce n'est pas la première récession et la structure de leur entreprise permet une grande flexibilité.

Lors du MM2, le couperet tombe. Nous sommes quelques semaines plus tard, la récession frappe, rappelons que 80% des ventes sont réalisées aux États-Unis. Ce MM est le lieu d'une réflexion, la structure des thématiques est repensée. Suite à une période de persuasion, on se félicite. Cette dyade tombe rarement dans l'excès, le découragement est géré de façon rationnelle. Alors qu'au MM1, on n'y a pas recours à l'abandon, on y a recours à deux reprises en fin de rencontre. On a recours à l'abandon lorsqu'il est question des couleurs de la collection. Ce sujet était cause de regret au MM1, on constate que cette tactique a été utile puisqu'elle affecte les réactions au MM2. Le climat est tendu, le MM se termine sur une réelle dispute à ce sujet.

Au MM3, la nervosité causée par la récession est palpable. Devant un sujet chaud, la consolidation de modèles, rapidement on fait diversion. On discute de la situation économique des clients, de leur capacité d'achat qui a diminué et qui ponctue les décisions. Quand on remet en question la collection, soit on se félicite soit on change de sujet. C'est un sujet, sur lequel on ne s'entend pas et ce n'est pas le moment d'insister et de créer une dispute.

Le MM4, rappelons-le, se distingue par l'absence totale de tension. À ce moment, le travail est complété. Il n'y a plus rien à faire que d'attendre la réaction des clients, d'espérer que la saison ne sera pas catastrophique. La collection est belle, on se félicite, on est satisfait du résultat et la suite est hors de son contrôle. Le MM sert de mise au point sur la vision, le choix d'adapter le produit et de modifier le marché cible, c'est un choix qui a été décidé il y a

quelques années et qui se confirme. Il est particulier que le premier et le dernier MM débutent par des félicitations et que les deux autres par la persuasion. Les stratégies pour parvenir à l'entente (moments charnières) sont présentées en détail en appendice K.

On constate que la stratégie gagnante pour convaincre d'adhérer à sa position est la fine persuasion. Au premier MM, tout va bien pour le créateur. Il prédomine, mais la situation change à la fin du MM2. Dans les situations où le créateur n'arrive plus à convaincre, il s'écarte de la conversation, met fin à l'échange et opte pour les distractions (diversion et abandon). Il a recours à des tactiques de détournement d'attention qui permettent d'éviter les querelles, mais qui laissent avec l'impression que le créateur refuse de céder. Pour l'ensemble des situations critiques, le créateur sort gagnant en ayant recours à la fine persuasion.

**Modèle de résolution de conflit** (variable 17) : (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

Lors du MM1, les membres de la dyade utilisent les différentes catégories en alternance. Les dix premières décisions se déroulent sans malaise et après une période de décisions individuelles, la tension surgit (réf. 10<sup>15</sup>). Le gestionnaire tente d'imposer son avis sur une couleur qu'il aurait aimé voir annulée dès le début, le créateur proteste qu'il est trop tôt, que la collection n'est pas terminée, le tout se déroule dans une ambiance détendue. On favorise l'accommodement. Rapidement, le climat change (réf. 11) : le gestionnaire fait un commentaire sur la collection, cette fois-ci le créateur est agacé. La confrontation éclate et on passe du mode individuel au mode managérial. Cet épisode est suivi d'une période d'évitement, d'une décision en groupe et le retour des décisions managériales. On remarque des épisodes de décisions managériales, individuelles ou en groupe. Par contre le seul modèle de résolution de conflit qui perdure (en plateau) est l'évitement. La dernière décision retenue du MM1 se termine dans un climat de tension résolue par compromis : un client important impose une pénalité, les deux membres de la dyade sont agacés mais le gestionnaire préfère gérer la situation sans provoquer le client.

---

<sup>15</sup> Appendice L : Répertoire des décisions pour les références.



La première décision du MM2 se prend sans tension, suivie d'un moment de tension important (réf. 26) où le gestionnaire questionne la structure de la collection, le créateur riposte que la structure a fait ses preuves. On se tourne alors vers l'évitement, ce qui influe sur le climat : enthousiasme du gestionnaire devant la collection et agacement du créateur. Cet événement sera suivi d'une longue période de décisions individuelles pendant laquelle on passe des moments sans tension à la confrontation. La réunion se conclut par une décision en groupe sans tension (réf. 32) suivie d'une décision individuelle qui provoque la confrontation (réf. 33). Cette décision représente la seule réelle dispute à laquelle nous avons assisté : on sent l'habitude de non ingérence du gestionnaire dans la création et cette fois-ci, le créateur se montre impatient et tendu devant la critique. On remarque donc un long épisode de prises de décisions individuelles mais aucune décision managériale lors de ce MM. La dernière décision est sous grande tension et provoque la confrontation : il y a en effet une mauvaise communication au sujet des stocks de couleurs disponibles pour la production et le créateur s'excusera de son impatience par la suite.

Le MM3 débute avec une décision conflictuelle (réf. 34) qui se conclut par l'accommodement : le gestionnaire prône la consolidation des modèles et le créateur ne voit pas l'urgence. Ce MM est plus serein, on remarque des plateaux de décisions managériales et de décisions sans tension. Cette fois-ci les décisions individuelles sont absentes; elles se prennent en groupe (de façon ponctuelle) ou sont managériales. La rencontre a débuté dans l'accommodement et l'évitement et a débouché sur une période sans tension. Le compromis et la collaboration suivent, mais on assiste à une dernière confrontation (réf. 43) en fin de parcours : encore une fois le créateur accepte difficilement la critique du gestionnaire sur la collection. Notons que le MM se termine toutefois sans tension, dans un climat de satisfaction.

Pour ce cas, nous assistons à une quatrième réunion singulière en ce qu'elle ne compte aucun malaise lors des décisions. La collection est finalisée, les ventes peuvent débiter, on révisé brièvement tous les modèles. Toutes les catégories sont présentes, mais le MM débute et se termine par des décisions managériales. Les quelques décisions individuelles sont en mi-

parcours. Elles portent sur la liquidation des stocks ou sur la réduction du plan de production; des fonctions bien définies.

Alors qu'il n'y a pas de modèle qui ressorte en examinant le cheminement des décisions, on remarque tout de même que le MM1 est plus agité en ce sens que l'on assiste à l'utilisation d'un éventail de modèles, alors que les MM2 et 3 ont eux recours à des modèles spécifiques, la situation est donc plus contrôlée. On constate que :

- le niveau d'intensité menant à un conflit potentiel change constamment;
- les tensions augmentent d'un MM à l'autre pour disparaître totalement au dernier;
- la confrontation est majoritaire, mais son cheminement passe de l'évitement à la confrontation puis au compromis;
- la collaboration lors de tensions n'est pas acquise, elle se développe au fil du temps.

#### **Le gagnant (variable 9)**

Cette variable est importante dans le cas 1. Lors du MM1, dans la majorité des décisions, aucun des membres de la dyade ne sort gagnant, sinon c'est le créateur et très rarement le gestionnaire. Lors du MM2, le créateur prend vraiment le dessus et les situations où il sort gagnant sont fréquentes. Lors du MM3, on revient à une situation où dans la majorité des cas il n'y a aucun gagnant. Dans le cas où le créateur gagne, le gestionnaire occupe une place plus importante. Finalement, lors du MM4, il n'y a aucune situation où l'un des deux gagne, l'ensemble des discussions ne fait ressortir aucun gagnant. On remarque une progression de l'importance des décisions où le gestionnaire ressort gagnant du MM1 au MM3.

**Justification de l'accord (variable 7) :** (1) convention (2) coopération tacite (3) fatigue/abandon (4) culturelle (5) enjeux cachés (6) égocentrisme

Lors du MM1 toutes les justifications sont utilisées alors que lors des MM2 et 3, seulement quatre d'entre elles sont répertoriées : la convention et la coopération sont fortement prédominantes, suivies de l'abandon/fatigue et de l'égocentrisme (MM2) ou de causes culturelles (MM3). L'abandon/fatigue et les explications de type culturel sont d'égale force en fin de parcours, soit lors des MM 3 et 4. Retenons surtout la forte présence de la

convention et de la collaboration en tout temps. Les enjeux cachés, présents lors du MM1, ont disparu lors des MM2 et 3 pour refaire surface de façon importante lors du MM4.

**Climat après la décision** (variable 21) : (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

Suite aux prises de décision, nous sommes en absence de compromis dans le MM1 et en absence de confrontation dans les autres. Le dernier MM se caractérise aussi par l'absence d'évitement. La collaboration est non seulement présente dans tous les MM, elle est aussi grandement majoritaire. L'accommodement est en diminution progressive au fur et à mesure que l'on avance dans les MM.

## ***7.2 La prise de décision chez la dyade du cas 2***

**Niveau d'importance de la décision** (variable 4)

L'importance des décisions est décroissante dans les MM1 et 2. On remarque toutefois que lors du MM3 les sujets de faible importance sont majoritaires. Lors du dernier MM, les décisions de forte importance reviennent en force.

Le cas 2 compte le plus grand nombre de décisions. Ce qui le distingue du cas 1 est que les extrêmes sont très prononcés tant sur l'importance des décisions qui seront prises que sur l'intensité des échanges. Lorsque le conflit éclate (réf. 103 à 110 ou 181 à 185), les sujets abordés portent sur la gestion de production et la gestion des ressources humaines, et non sur la collection. Cette période intense est suivie de périodes de conciliation (réf. 110 à 120 et 146 à 151) qui portent principalement sur la gamme de produits et leur mise en marché. Si ces décisions sont importantes, créateur et gestionnaire n'ont pas les mêmes préoccupations; ils échangent pourtant ouvertement. Suite aux discussions plutôt cordiales sur des éléments de moindre importance, on attaque un sujet chaud et délicat : par exemple quand le gestionnaire revient constamment sur ce qui fait défaut dans la collection (réf. 133) ou quand le créateur est insatisfait des techniques de production (réf. 184). Pour calmer l'atmosphère on a recours à la diversion ou à la fine persuasion pour détourner l'attention. La fin du MM3 (réf. 157 à 177) laisse place à des décisions moins importantes, alors que les grandes

orientations sont déjà convenues. Contrairement au cas 1, les tensions sont présentes à tout moment. Ce cas présente une situation de crise constante.

**Les catégories de décisions** (variable 5) : (1) en groupe (2) individuelle (3) managériale

On remarque la grande place des décisions individuelles, mais c'est lors du MM4, alors que la majeure partie des décisions sont prises, que leur niveau diminue. Les décisions de groupe ont une place prédominante lors du MM3, c'est aussi le seul MM où l'on a moins recours aux décisions managériales.

**Les thèmes abordés** (variable 6) : (1) économique (2) culturel (3) politique (4) social (5) personnel (6) opérationnel

Lors des trois premiers MM, le thème économique prédomine. Dans le MM1, il est suivi du thème culturel. Le thème social est absent et le thème personnel très rare. Contrairement aux autres dyades observées dans les autres MM, le thème opérationnel occupe la dernière place. Cette particularité change dans les MM suivants. Lors du MM1, on observe l'absence de collaboration suite à une tension et la rareté des compromis. Rappelons néanmoins le nombre important de décisions prises sans aucune tension.

Lors du MM2, la priorité va aux questions économiques. Alors que les questions culturelles occupaient jusque là la deuxième place, elles sont relayées ici au dernier rang. Le nombre de décisions sans tension est si important qu'il représente un plateau en début de rencontre. Par la suite, on a recours à l'évitement ou à l'accommodement de façon ponctuelle.

Au MM3, la priorité est toujours accordée aux questions financières. Les questions politiques suivent et les questions culturelles refont surface. Les questions opérationnelles occupent à nouveau le dernier rang. Les longues périodes de décisions sans tension ont disparu. On utilise en alternance les modèles de résolution de conflit, mais les compromis ne sont pas représentatifs.

Au MM4, ce sont les questions politiques qui prédominent, et les questions financières sont relayées au dernier rang. On remarque de nombreuses confrontations en alternance avec l'évitement ou l'accommodement.

### **Stratégies individuelles**

Le créateur est le grand gagnant : les situations où il est évident que la décision va dans la direction de son argumentaire sont majoritaires. Parfois cependant, le gestionnaire gagne par persuasion et s'il n'y parvient pas il a recours aux regrets (rappel d'erreurs passées). Les décisions sans gagnant sont aussi nombreuses et peuvent signifier que les deux individus sont satisfaits de la décision ou encore, qu'aucun ne l'est. Nous constatons toutefois que la majorité des décisions sans gagnant correspondent en majeure partie à des décisions sans tension et que les cas de tensions soulevés correspondent à des sujets qui relèvent clairement de la zone création : fonctionnalité d'un vêtement, structure de la collection. Les autres tensions correspondent à des zones grises, des zones difficilement attribuables à l'un ou l'autre des membres de la dyade : gestion des ressources humaines, prix de la collection, gestion de la production.

**Les éléments d'évaluation de la décision** (variable 8) : (1) pouvoir décisionnel (2) information (3) motivation (4) structure organisationnelle

C'est le pouvoir décisionnel qui occupe la place prédominante. L'information est surtout importante au début et à la fin (MM1 et 4). La structure est absente dans le MM2 et très peu présente dans le MM3, mais elle occupe une très grande place au MM4.

### **Tensions lors de la prise de décision** (variable 3)

Dans le cas 2, les situations avec et sans tensions sont assez équivalentes. Notons toutefois que les tensions sont plus importantes au premier MM pour s'atténuer par la suite. Le MM1 se déroule dans un climat où la confrontation est plus présente. Non seulement chacun est campé dans sa position mais il est prêt à en débattre. Alors que cette première réunion se déroule dans un climat que nous qualifions de plus compétitif, le MM2 fait place à plus de conciliation. Le plus souvent, c'est le gestionnaire qui fait preuve d'accommodement, mais

lors des deux MM suivants la confrontation prédomine à nouveau. Ce mode de fonctionnement convient. Les idées s'entrechoquent et cheminent tant chez le créateur que chez le gestionnaire. Nous avons constaté une évolution sur une base individuelle de la collection. Suite au MM, grâce aux publicités ou même à la collection qui a été mise en marché, il y a eu une évolution, on retrouve des modifications qui n'avaient pas été décidées pendant les MM. La réelle intension du créateur est de mettre en marché une collection qui le satisfait totalement. La réelle intention du gestionnaire est de mieux contrôler l'expansion de marché. Ici les décisions qui mènent à la confrontation sont :

MM1 : l'utilisation de l'inventaire de tissus (réf. 71), le manque de diversité de la gamme (réf. 75-98 et 100), l'accès à l'information (réf. 77), la mise en marché de la collection (réf. 78-79-81-103 et 105), la gestion de la production (réf. 82-106 et 107) et le prix de vente au détail (réf. 104);

MM2 : la critique d'un modèle (réf. 127), la gamme de produits (réf. 132 et 145), et la fonction d'un modèle (réf. 133);

MM3 : la qualité (réf. 164), la gestion de l'information (réf. 167), la fonction d'un modèle (réf. 174 et 177), la gamme de produits (réf. 176 et 178), et la mise en marché (réf. 181);

MM4 : la gestion du personnel (réf. 183), la gestion de la production (réf. 184-185-193), la mise en marché (réf. 197), et la qualité (réf. 204 et 204).

**Le type de conflit** (variable 11) : (0) sans conflit (1) tâches (2) objectifs (3) confiance (4) personnel (5) normes (6) jugement

Rappelons que plus de la moitié des décisions se prennent sans conflit, sinon c'est le conflit de tâches qui prime sans équivoque, pour être suivi des conflits d'objectifs. Les conflits de confiance et de normes sont totalement absents du MM2. Le conflit personnel est totalement absent des deux derniers MM. Il n'y a que lors du MM1 que tous les types de conflits sont présents.

**Les manœuvres (stratégies et tactiques)** (variable 22) : (1) persuasion (2) regret (3) utilisation de préambules (4) tour de table (5) diversion (6) accumulation de détails (7) félicitations mutuelles (8) abandon

La fine persuasion dans le but de convaincre prédomine tous les MM :

**TABLEAU 7. 2: Cas 2 – les manœuvres**

Réunions :	Les plus utilisées :	Jamais utilisées
C2MM1	Persuasion Abandon momentané Tour de table Diversión Regret + préambules	Accumulation de détails Félicitations mutuelles
C2MM2	Persuasion Diversión + abandon momentané Tour de table Accumulation de détails	Regret Préambules Félicitations mutuelles
C2MM3	Persuasion Tour de table Diversión Regret + abandon momentané	Préambules Accumulation de détails Félicitations mutuelles
C2MM4	Persuasion Diversión + abandon momentané	Regret Préambules Tour de table Accumulation de détails Abandon momentané Félicitations mutuelles

Ce cas préfère la persuasion, mais le nombre de décisions qui provoquent la diversion ou l'abandon est important et présent dans tous les MM. Ici, le nombre de personnes est assez restreint et le fait de bien connaître les participants permet de savoir comment les influencer lors des échanges. Le regret des erreurs passées, de même que la diversion pour changer de sujet, sont présents, mais ne sont pas les armes prioritaires. On remarque que les félicitations sont absentes de tous les MM.

Le cheminement, quoique différent d'un MM à l'autre, est plus constant. Au MM1, on découvre pour la première fois la nouvelle collection : tous s'exclament. Dans ce contexte, il est normal que l'on ait recours à la consultation. Les tours de table sont nombreux sans que l'on s'attarde, la rencontre est très animée et les sujets multiples. Si le sujet est chaud (la non performance d'un modèle en magasin), on l'abandonne pour ne pas nuire à la présentation. Il

s'agit d'une mésentente sur les choix de mise en marché qui contrarie le créateur et désole le gestionnaire. Lors de la décision suivante on est rapidement en mode partage. Un autre moment clé porte sur les règlements internes (la tenue vestimentaire) : il s'agit de discuter de la possibilité d'instaurer une règle. La rencontre se termine sans décision. Le sujet est beaucoup plus complexe qu'il ne semble (émotif et pouvant avoir des conséquences déplorables, la perte d'un employé).

Le MM2 se déroule dans les nouveaux locaux. Malgré le retard engendré par le déménagement, l'ambiance est enjouée, on sent que le créateur et son équipe sont en contrôle. Le profil ressemble à celui du MM1 où l'on passe d'une manœuvre à l'autre selon les décisions. Les sujets sont diversifiés et au moment de grandes tensions, on évite que le conflit ne dégénère. Le déménagement a un effet très positif sur tous. On n'a pas changé la façon de travailler lors des MM, mais le climat est différent. Tous parlent en même temps; la rencontre est plus informelle.

Le MM3 est différent. Le gestionnaire est malade, c'est une journée d'hiver où il pleut alors que le MM2 était ensoleillé. On éprouve des difficultés avec le système informatique. Cette fois-ci le climat est beaucoup moins enjoué. La collection est tout aussi belle, mais on l'exprime moins. On passe de la persuasion à la consultation ou de la persuasion à la diversion. À un certain moment on se voit contraint d'abandonner le sujet, alors que le gestionnaire propose d'annuler un modèle, cette proposition est impensable pour le créateur : soit on accepte la collection telle que présentée, soit on commente avec le risque de créer une tension (une situation normale, convenue et fréquente dans le secteur). Fait important, on remarque que pendant toute la première partie du MM on évite de discuter prix : cette rencontre est sous le signe du style, mais le fait de ne pas aborder le sujet ne fait pas en sorte d'éliminer totalement les tensions.

Le profil du MM4 diffère. La rencontre est scindée en deux : en première partie la discussion porte sur la gestion de la production, la seconde sur la gestion du personnel - le partage des tâches et responsabilités des employés. Ils sont tous fatigués mais satisfaits de la collection.



Le début est particulièrement intense, le sujet porte sur les problèmes de production et sur les ajustements nécessaires. L'employé responsable de la confection est le bouc émissaire. L'entreprise doit trouver une solution qui lui permet de gérer les opportunités et le respect des délais de livraison. Il s'agit de choix importants, mais souvent contradictoires : favoriser la livraison en magasin ou l'impact des relations publiques. Le sujet n'est pas anodin, une couverture de presse représente l'équivalent d'une campagne publicitaire coûteuse. La compagnie en expansion n'a pas de réel plan de production, mais la situation change. Pendant toute la rencontre, on passe d'un sujet à l'autre et plusieurs décisions demeurent en suspend. On a régulièrement recours à l'abandon et à la diversion. Suite à une série de discussions qui portent sur un sujet délicat (la qualité), un épisode de persuasion a pour effet de détendre l'atmosphère. Il est à noter que tous les MM se terminent dans la diversion. Rappelons que les stratégies pour parvenir à l'entente (moments charnières) sont présentées en détail en appendice K.

**Modèle de résolution de conflit** (variable 17) : (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

Il est important de noter que la collaboration est totalement absente des MM1 et 4 : on y a recours en faible dose en milieu de parcours. Lors du MM2, tous les modèles sont utilisés de façon assez équitable, alors que les autres MM présentent de grandes divergences.

La première décision du MM1 est sans tension (sélection des couleurs). On remarque que lors des décisions managériales, on a surtout recours à l'accommodement, sinon à l'évitement. En mi et fin de parcours, on alterne entre les extrêmes : les décisions sans conflit et la confrontation (réf. 70 à 85 et 97 à 107). Le sujet est la mise en marché de la collection : la diversité de la collection et la possibilité de pouvoir l'adapter à la demande du marché. Les tensions se règlent par évitement ou accommodement. La fin du MM multiplie les décisions par confrontation (réf. 103 à 107) et l'on passe de la gestion de production, aux prix, à la fonction d'un vêtement. Le créateur est particulièrement irrité, mais on tente un échange constructif. La dernière décision de ce MM est particulière (réf. 51), la tension est palpable.

On discute des ressources humaines, le climat est à la fois sentimental et rationnel. La prudence est de mise, on opte pour l'accommodement.

La première décision du MM2 est managériale (le prix des vêtements) et se règle par évitement; le gestionnaire est préoccupé mais le créateur est confiant quand à l'utilisation des tissus et au prix de vente de la collection. Elle est suivie d'une longue période sans tension où l'on passe de la décision en groupe à la décision individuelle, preuve de confiance. Ce MM se distingue par l'alternance entre les décisions sans conflit et l'accommodement. À partir du dernier tiers, les décisions en groupe disparaissent. En fin de parcours, nous avons droit à une confrontation qui se termine en compromis sur la gamme de produits à offrir. La dernière décision ne concerne plus le produit et se déroule sans tension: on discute à présent de la gestion de la prise de rendez-vous pour la vente au gros.

Au MM3, le conflit éclate lorsque le gestionnaire questionne la qualité du produit (réf. 164). Cette décision est précédée d'un accommodement sur le prix de la collection. L'autre confrontation éclate sur la fonctionnalité d'un modèle (réf. 174 et 177). Ces situations de confrontation sont alors suivies de collaboration (réf. 169) ou d'évitement (réf. 179) où l'on discute de décisions de moyenne importance, comme le prix de vente ou d'un détail pointu tel que la longueur d'un vêtement. Les dernières décisions se prennent sans tension, mais on remarque des notes d'évitement. On discute de l'offre, mais aussi, de la difficulté de vendre certains modèles. On constate que lors de ce MM, les confrontations sont en lien avec les décisions individuelles ou managériales.

Le MM4 débute dans la tension, la confrontation porte sur la gestion de personnel (réf. 183) ou la gestion de production (réf. 184 et 185). Cette phase est suivie de périodes sans tension ou d'accommodement. On remarque l'absence de décisions de groupe pendant toute la première partie du MM. Une décision individuelle portant sur le choix des matières premières (réf. 188) se règle par accommodement. Lorsqu'il s'agit d'adapter un modèle pour les clients (réf. 203), on évite le sujet. Ce MM se distingue par les plateaux de décisions managériales et l'abondant recours à l'évitement en deuxième partie de parcours. Il se termine dans l'absence

de tension et les décisions portent principalement sur la gamme de produits; notons que l'on propose d'ajouter des modèles au lieu de modifier les modèles existants.

Dans ce cas-ci, les situations sans conflits augmentent avec le temps et se stabilisent rapidement pour caractériser la majorité des décisions. Au MM1, les tensions étaient toutefois très importantes – les critiques sur la collections étaient nombreuses et engendraient des malaises :

- les tensions diminuent dans le temps;
- la confrontation est majoritaire mais son cheminement passe de la confrontation, à l'accommodement, à la confrontation;
- la collaboration n'est pas toujours présente lors de tensions, elle est absente du MM1, présente en mi-parcours (MM2 et 3) mais à nouveau absente au MM4.

#### **Le gagnant (variable 9)**

La place du créateur est indéniablement supérieure. Dès le MM1, sa position est bien campée. Même dans le MM3 où le nombre de décisions sans réel gagnant prime, le créateur est juste derrière les décisions sans gagnant. Le nombre de décisions remportées par le gestionnaire est faible.

**Justification de l'accord (variable 7) :** (1) convention (2) coopération tacite (3) fatigue/abandon (4) culturelle (5) enjeux cachés (6) égocentrisme

La convention et la coopération tacite dominant. La fatigue/abandon, de même que l'égocentrisme, sont omniprésents et plutôt constants. La justification culturelle connaît de grands écarts et elle est surtout importante en début et fin de parcours.

**Climat après la décision (variable 21) :** (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

Suite à une décision, une ambiance de collaboration règne. La confrontation est présente mais à faible dose dans les MM1, 2 et 4 et elle est absente du MM3. L'accommodement, très présent lors du MM1 s'est atténué de façon considérable dans les MM suivants.

### ***7.3 La prise de décision chez la dyade du cas 3***

#### **Niveau d'importance de la décision (variable 4)**

Les décisions de forte importance prédominent, les décisions de faible importance sont minoritaires. Les tensions sont présentes, mais moins intenses que dans le cas 2. Leur façon de fonctionner diffère. Les sujets plus ou moins importants sont traités en alternance, les périodes de tensions sont plus longues et il en est de même pour les périodes sans tension. Les séquences 248 à 254 et 295 à 299 sont particulièrement tendues, mais la dispute se produit surtout chez les proches collaborateurs. Dans les deux cas, le sujet est peu important (choix de deux qualités de tissu, ajout d'une étiquette, livraison d'accessoires). Rappelons que dans ce cas, plusieurs personnes assistent aux MM (entre 8 et 15), un rare moment où ils sont tous ensemble. Le nombre important de participants a pour effet de multiplier les interventions. Les tensions sont l'occasion de régler des divergences profondes (interpersonnelles), et se produisent lors de discussions moins importantes. Somme toute, compte tenu de l'ampleur des collections et du nombre de participants, peu de sujets sans importance sont abordés.

#### **Les catégories de décisions (variable 5) : (1) en groupe (2) individuelle (3) managériale**

Les décisions en groupe sont les plus importantes et sont suivies de près lors du MM1 par les décisions managériales. On remarque le faible nombre de décisions individuelles.

#### **Les thèmes abordés (variable 6) : (1) économique (2) culturel (3) politique (4) social (5) personnel (6) opérationnel**

Les thèmes politiques sont plus nombreux, mais sans prédominance exceptionnelle. Les priorités de décisions sont davantage similaires au cas 1 qu'au cas 2. Tous les thèmes ne sont pas abordés. Lors du MM1, la priorité va aux décisions politiques et opérationnelles, alors que les thèmes personnel et social ne sont pas abordés. Quelques confrontations sont à mentionner : lorsque le créateur fait remarquer à l'équipe que la couleur aujourd'hui rejetée répond pourtant à une demande précédente de leur part (réf. 220). Également lorsque l'on

discute de la gestion des matières premières (réf. 237 et 238) : dans leur cas tout tissu représente un investissement de taille. En fin de rencontre (réf. 248), le gestionnaire est impatient devant des rumeurs qui circulent à l'interne. Les décisions sans tension alternent avec les possibles conflits et jamais ils n'ont recours à l'accommodation pour parvenir à l'entente. Le MM se termine dans une ambiance de compromis et de collaboration. Ajoutons que l'autre réelle collaboration se situe en mi-parcours (réf. 229 et 230) lorsque l'on discute de la profondeur de la gamme à offrir et de devoir avoir recours à des comparatifs pour faire les bons choix.

Le MM2 priorise également les questions politiques. Cette fois, elles sont suivies des décisions culturelles. Les quatre mêmes sujets sont touchés lors du MM1 (les thèmes personnel et social ne sont pas abordés). À deux reprises, on a recours à l'accommodement : lors d'une discussion portant sur le lancement d'un nouveau concept (réf. 266) et lors d'une discussion portant sur l'achat des accessoires (réf. 280), ce sont deux situations particulières qui abordent des sujets rares. On repère deux moments de collaboration : lors de l'introduction d'une nouvelle matière (réf. 262) et lors de la discussion sur le rapport qualité/prix (réf. 264). Les situations de confrontations resurgissent de façon ponctuelle : stratégies de livraisons en magasin (réf. 257), tensions entre les cadres sur la sélection des modèles (réf. 260), livraison des accessoires (réf. 270), et problèmes d'ajustement des vêtements (réf. 278).

Lors du MM3, les priorités sont réparties entre les questions économiques, culturelles et politiques. C'est le seul MM où nous avons observé des décisions de nature personnelle : elles portent sur l'accès à l'information (réf. 298 et 316) et la nécessité de changer les façons de faire (réf. 299 et 320). Mentionnons à la fin du premier tiers de la rencontre un long épisode de confrontations (réf. 297 à 301) qui porte sur l'insatisfaction face à certains produits, la gestion des stocks, la difficulté de s'adapter au nouveau système informatique et la sélection finale des modèles. La seule autre tension interviendra en toute fin de parcours (réf. 323) et porte sur la possibilité d'offrir ou non un produit d'excellente qualité (et plus cher) sans savoir si le consommateur saura reconnaître la différence. La rencontre se termine

sur une note positive, un tour de table sur les meilleurs vendeurs de la dernière collection, un échange d'information qui campe les décisions de la collection actuelle.

### **Stratégies individuelles**

Nous retenons qu'il n'y a pas de pattern précis, majeur ou dominant. De plus, les décisions où personne ne gagne sont très nombreuses. Ce qui nous pousse à conclure qu'il est extrêmement difficile de prévoir la réaction des membres de la dyade. Dans ce cas-ci, contrairement aux deux autres cas, la majorité des cas critiques est remportée par le gestionnaire. Rappelons que ce cas est le seul où l'entreprise n'a pas été fondée par le créateur, mais par le créateur et le gestionnaire.

**Les éléments d'évaluation de la décision** (variable 8) : (1) pouvoir décisionnel (2) information (3) motivation (4) structure organisationnelle

Dans les trois MM, l'information prime comme principal élément d'évaluation de la décision. On remarque que l'élément structure organisationnelle prend de la place lors du MM2. Les quatre éléments sont présents dans un ordre d'importance stable d'un MM à l'autre.

### **Tensions lors de la prise de décision** (variable 3)

Les décisions avec tension dominent de peu les décisions sans tension, mais seulement lors du MM1. Pendant les trois MM, elles sont quasi équivalentes. Ici le scénario est différent. Les MM1 et 2 se déroulent dans un climat de compromis et l'ambiance laisse croire en une satisfaction modérée plus qu'à une insatisfaction partielle des participants. On préfère ce contentement à la confrontation. Rappelons que les MM sont complexes, plus de modèles présentés à plus de gens, donc plus de commentaires et critiques divergents sont susceptibles de faire surface. Par contre, le dernier MM compte plus de confrontations, alors que le portrait global de la rencontre ressemble aux précédents. La réelle intention du créateur est de revenir aux sources, mettre en marché une collection qui répond aux désirs des clients. La réelle intention du gestionnaire est d'innover et de revoir une partie du modèle d'affaires. Ici, les décisions qui mènent à la confrontation sont :

MM1 : la sélection des couleurs (réf. 220), l'utilisation du système informatique (réf. 227), les achats des matières premières (réf. 237), la gestion des inventaires (réf. 238), la gestion des opérations (réf. 248);

MM2 : la mise en marché (livraisons) (réf. 257), la gestion des approvisionnements (réf. 268), la mise en marché des accessoires (réf. 270), la qualité (réf. 278);

MM3 : la critique sur la collection (réf. 297), la gestion des stocks (réf. 298), la gestion de l'information (réf. 299), la sélection des modèles (réf. 300-304-314), le prix de vente (réf. 318), la gestion de la production (réf. 323).

Les questions qui provoquent l'escalade du conflit sont liées aux intentions des membres de la dyade. Une confrontation peut débuter par l'expression d'un sentiment général sur la collection (vision globale) et se terminer sur un détail (vision très miro de la collection). Les intentions diffèrent et leur vision de la collection aussi : il s'agit de décisions conflictuelles sur le court terme pour lesquelles les individus ont trouvé une façon de combiner les approches qui leur assurent une coopération dans le respect de leurs identités mutuelles. Pour détourner le conflit, chacun y va de son raisonnement personnel, tout en reconnaissant les réactions de l'autre.

**Le type de conflit** (variable 11) : (0) sans conflit (1) tâches (2) objectifs (3) confiance (4) personnel (5) normes (6) jugement

Tous les types de conflits sont présents lors du MM1 et 3. Plus précisément, les conflits de confiance, personnels et de normes y occupent exactement le même niveau. Lors du MM2, les conflits personnels et de normes sont totalement absents. Le nombre de conflits de jugement diminue avec le temps.

**Les manœuvres, stratégies et tactiques** (variable 22) : (1) persuasion (2) regret (3) utilisation de préambules (4) tour de table (5) diversion (6) accumulation de détails (7) félicitations mutuelles (8) abandon

Dans le cas 3, les membres de la dyade tentent surtout de convaincre les autres (fine persuasion), la diversion occupant une place importante et constante dans le temps.

TABLEAU 7. 3: Cas 3 – les manœuvres

Réunions :	Les plus utilisées :	Jamais utilisées
C3MM1	Persuasion Diversion + abandon momentané Tour de table Félicitations mutuelles Préambules + accumulation de détails Regret	N/A
C3MM2	Persuasion Diversion Préambules Félicitations mutuelles Regret + Tour de table + abandon momentané Accumulation de détails	N/A
C3MM3	Persuasion Diversion Regret Préambules Tour de table Félicitations mutuelles + abandon momentané Accumulation de détails	N/A

Le nombre de manœuvres utilisées par le cas 3 est considérable, ses MM regroupant le plus grand nombre d'intervenants (8 à 15 personnes). Contrairement aux autres cas, toutes les manœuvres sont présentes dans tous les MM. La durée moyenne de ces derniers est d'ailleurs plus importante.

Les courbes des trois MM sont complexes, mais ne permettent pas de déceler un modèle. Selon la décision, le discours et les réactions s'ajustent. Tous les MM débutent par de courts exposés avant de présenter les collections. Il n'y a pas de traits particuliers, même lors des moments de grande tension ne serait-ce que ces tensions sont souvent précédées de décisions qui portent sur les choix de mise en marché, de commande perdue, du bris d'une machine, ce sont là des sujets qui dérangent, qu'on ne veut pas aborder et qui sont souvent abandonnés. Contrairement aux cas 1 et 2 qui sont davantage contrôlés par le créateur, dans le cas 3 il y a alternance entre créateur et gestionnaire dans la direction des MM.



Le MM1 du cas 3 est particulier, une nouvelle formule est testée. Au lieu de discuter de la collection et de faire les choix finaux plus tard, on doit confirmer les quantités pour chaque modèle pendant que la collection est présentée. Il faut travailler en temps réel grâce au nouveau système informatique. Rappelons que la décision de changement relève du gestionnaire et que le créateur est réticent. Au MM2 on revient toutefois à l'ancienne méthode, ce MM est plus dynamique. Lors du MM, les gens étaient maussades et cela affectait le climat. On peut supposer que les utilisateurs et le créateur sont heureux et à l'aise dans la façon de faire qu'ils connaissent. Le MM3 marque le réel retour à la normale et est particulièrement animé. Les stratégies pour parvenir à l'entente (moments charnières) sont présentées en détails en appendice K.

**Modèle de résolution de conflit (en situation de tension)** (variable 17) : (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

Le MM1 débute sans tension en discutant du calendrier de production. Rapidement, le climat tombe sous tension, une décision managériale liée au nouveau système informatique (réf. 213) provoque l'inquiétude des employés. Ce qui a pour effet de rendre le créateur inquiet et le gestionnaire impatient. Suite à cela, on remarque pendant tout le MM une alternance des décisions en groupe et managériales. On reconnaît peu de décisions individuelles : lors de la critique d'un modèle (réf. 222) ou lors de la difficulté d'entrer les commandes dans le nouveau système (réf. 245). Dans les deux cas on parvient à l'entente par l'évitement. Ce MM se déroule sans que l'on ait recours à l'accommodement. En première partie, on passe de non tension à évitement. Le milieu du MM se déroule sans tension ou en réglant par collaboration ou compromis. La rencontre se termine sur des décisions en groupe portant sur le prix de certains items sur lesquels on s'entend par compromis ou collaboration.

Le MM2 fait appel à toutes les catégories de décisions mais les décisions individuelles sont plus présentes que lors du MM1. Elles portent sur le développement de nouveaux concepts (réf. 266) ou de nouveaux produits (réf. 267), le choix de mise en marché de produits (réf. 279 et 280) et la diffusion de l'information aux consommateurs (réf. 289). Les situations de confrontation sont plus présentes que lors du MM1. Une confrontation entre deux employés

cadres peut être suivie de collaboration : engouement envers une nouvelle matière (réf. 262) ou appréciation de la qualité d'un produit (réf. 264). La confrontation (sur des problèmes de livraison ou de tombée du vêtement réf. 270 et 278) peut aussi être suivie d'accommodement comme sur la détermination des prix de détail ou encore la gestion des accessoires. Ce MM se termine sous une note singulière, sur laquelle le gestionnaire, et non les cadres présents, propose d'instaurer un système de fiches d'informations en magasin.

Le MM3 débute sans tension. Ensemble les participants discutent de la sélection des modèles. L'impatience devant le manque de précision d'un employé qui informe sans grande conviction fait monter la tension. L'évitement calme la situation. Les membres de la dyade ont besoin de pouvoir compter sur leurs employés. Alors que le créateur est inquiet de la situation, le gestionnaire préfère en rire. On remarque des plateaux de décisions managériales, mais surtout, de groupe. Nous assistons à une longue période de confrontation (réf. 297 à 301) qui débute par une critique du design et se poursuit sur la gestion des stocks. Ici la situation dégénère entre deux employés cadres, alors que créateur et gestionnaire sont plutôt de connivence. Seulement deux autres confrontations surviennent (réf. 304 et 323) lors de l'insécurité du créateur face à la performance de cette collection et en fin de réunion, sur le choix du manufacturier. Suite aux confrontations, l'atmosphère se détend et la rencontre se termine sans tension après un bref épisode de compromis.

Dans ce cas les tensions étaient très présentes au MM1 mais elles finissent par s'atténuer:

- les tensions diminuent avec le temps (au fil des MM)
- contrairement aux deux autres cas, le compromis est majoritaire lors des rencontres, mais on termine la discussion en ayant droit à la confrontation
- l'accommodement est totalement absent en début et en fin de parcours.

### **Le gagnant (variable 9)**

C'est particulièrement lors du MM2 que la différence est perceptible. Alors que normalement, le créateur et le gestionnaire ne sont pas si distants, le nombre de fois où le créateur gagne est substantiellement plus important lors du MM2.

**Justification de l'accord** (variable 7) : (1) convention (2) coopération tacite (3) fatigue/abandon (4) culturelle (5) enjeux cachés (6) égocentrisme

Toutes les justifications sont présentes, sauf l'égocentrisme. Lors du MM1, elles se répartissent de façon assez équilibrée, alors que pour les MM2 et 3, on remarque une diminution importante de l'accord par fatigue/abandon. Les enjeux cachés y sont aussi moins présents. Il va de soi qu'il faut parvenir à l'entente (justification culturelle). Les coopérations tacites occupent une place importante (on rappelle la participation de nombreux collaborateurs aux MM), les conventions font surface surtout au dernier MM.

**Climat après la décision** (variable 21) : (1) confrontation (2) compromis (3) collaboration (4) évitement (5) accommodement

Suite aux décisions, l'ambiance qui prédomine est un climat de collaboration.

#### ***7.4 La cogestion comme dynamique***

Ce chapitre permet de conclure que malgré qu'il n'y ait pas un pattern général de négociation de la décision dans le cadre d'une cogestion horizontale créateur/gestionnaire par contre certains minis patterns se dessinent. Devant des situations conflictuelles, les membres de la dyade ont recours à différentes manœuvres afin d'atteindre le consensus. Le choix de ces manœuvres varie selon les décisions et selon le contexte. La cogestion est dynamique et évolue selon les cas et selon les réunions.

Pour cette section, nous avons analysé et comparé les variables du répertoire des décisions pour chacun des cas. Les tableaux qui suivent résument les résultats; leur superposition permet de constater qu'aucun modèle évident ne se dégage d'une réunion à l'autre.

**TABLEAU 7. 4: Variables prédominantes par réunion**

<b>Cas 1</b>				
<b>Variables contextuelles:</b>	<b>MM1</b>	<b>MM2</b>	<b>MM3</b>	<b>MM4</b>
(3) tension	Sans	Avec	Encore plus de tension	Sans
(4) importance	Forte	Moyenne	Forte	Forte
(4) catégorie	Managériale= Individuelle	Individuelle	Managériale	Managériale
(6) thème	Opérationnel	Politique	Politique	Économique
<b>Variables relationnelles :</b>				
(7) raison de l'accord	Coopération tacite	Convention=coopération	Convention=coopération	Convention
(8) élément d'évaluation	Pouvoir décisionnel	Pouvoir décisionnel	Information	Structure
(9) gagnant	Aucun ou créateur	Créateur	Aucun ou créateur	Aucun des deux (toutes les décisions)
(11) type de conflit	Tâches	Tâches	Objectifs	Pas de conflits
(17) modèle de résolution (si conflit)	Évitement	Confrontation	Compromis	N/A
(21) résultats (climat)	Collaboration	Collaboration	Collaboration	Collaboration
(22) manœuvres, stratégies/tactiques	Persuasion	Persuasion	Persuasion	Félicitations mutuelles

<b>Cas 2</b>				
<b>Variables contextuelles :</b>	<b>MM1</b>	<b>MM2</b>	<b>MM3</b>	<b>MM4</b>
(3) tension	Avec	Sans	Sans	Sans
(4) importance	Forte	Forte	Faible	Forte
(4) catégorie	Managériale	Managériale	Groupe	Managériale
(6) thème	Économique	Économique	Économique	Politique
<b>Variables relationnelles</b>				
(7) raison de l'accord	Convention	Coopération tacite	Convention et coopération	Convention et coopération
(8) élément d'évaluation	Pouvoir décisionnel	Pouvoir décisionnel	Pouvoir décisionnel	Pouvoir décisionnel
(9) gagnant	Créateur	Créateur	Aucun ou	Aucun/Créateur

	créateur			
(11) type de conflit	Tâches	Tâches	Tâches	Tâches
(17) modèle de résolution (si conflit)	Confrontation	Accommodement	Confrontation	Confrontation
(21) résultats (climat)	Collaboration	Collaboration	Collaboration	Collaboration
(22) manœuvres, stratégies/tactiques	Persuasion	Persuasion	Persuasion	Persuasion

### Cas 3

Variables contextuelles :	MM1	MM2	MM3
(3) tension	Avec	Sans	Sans
(4) importance	Forte	Forte	Forte
(4) catégorie	Groupe/managériale	Groupe	Groupe
(6) thème	Politique	Politique	Économique/culturel/politique
Variables relationnelles :			
(7) raison de l'accord	Coopération tacite	Culturel	Culturel
(8) élément d'évaluation	Information	Information	Information
(9) gagnant	Aucun ou gestionnaire	Aucun ou créateur	Aucun ou gestionnaire
(11) type de conflit	Tâches	Tâches/objectifs/confiance	Tâches
(17) modèle de résolution (si conflit)	Compromis	Compromis	Confrontation
(21) résultats (climat)	Collaboration	Collaboration	Collaboration
(22) manœuvres, stratégies/tactiques	Persuasion	Persuasion	Persuasion

Les tableaux ne permettent pas d'identifier un pattern intra MM ou un pattern intra-cas, mais certains constats ressortent des données. Dans les trois cas nous constatons que la présence de conflits potentiels n'est pas toujours liée à l'importance du sujet. Le conflit peut surgir sur un détail sans conséquence et plusieurs décisions sont prises sans aucune tension. On constate : qu'il y a omniprésence des malaises ou tensions, que les situations de conflits sont inévitables, que des périodes d'accalmie précèdent parfois les grandes tensions, que les

dyades des cas 1 et 3 discutent principalement de décisions importantes, alors que l'éventail du type de décision est plus large pour le cas 2. Rappelons que le nombre de modèles y est grandement inférieur (140/an contre 360 et 650) ce qui laisse du temps pour discuter d'autres sujets. Ces éléments ponctuent de façon importante l'évolution de la prise de décision.

Les situations de décisions sans tension sont importantes. Rappelons à ce sujet que les périodes sans conflits peuvent être interprétées comme une forme de collaboration ou comme le choix des membres de la dyade d'éviter le sujet. Les séquences d'évitement ou d'accommodement peuvent représenter des périodes où les dyades évitent la confrontation en se retirant de la tension ou en se retranchant dans leur position, ce qui a aussi pour effet de mettre fin au dialogue.

La comparaison de ces variables permet de faire ressortir chez nos dyades les moments de collaboration et de confrontation. Dans le cas 1, la collaboration suite à un conflit est très peu présente. Il n'y a pas de réelle confrontation lors du MM1, par contre, elle augmente en intensité au MM2 pour disparaître à nouveau à la fin du processus. Dans le cas 2, on remarque un bref épisode de collaboration au MM2. La confrontation est en alternance, importante dans les MM1 et 3 et peu présente dans les MM 2 et 4. Dans le MM3, quelques collaborations surgissent aux MM1 et 2, la confrontation est surtout présente en mi parcours (le MM2) et au MM3, alors que la querelle touche des collaborateurs de la dyade.

Nous remarquons que:

- Malgré que nous ayons constaté la priorité de la persuasion (*gentle persuasion*), il importe de souligner qu'elle n'est pas gage de succès (elle n'assure pas au créateur ou au gestionnaire de gagner). Elle est le moyen de communication privilégié entre le créateur et le gestionnaire car leur relation interpersonnelle fait en sorte qu'ils se connaissent assez pour négocier en jouant sur les bonnes cordes sensibles.
- Malgré qu'elle soit utilisée à quelques reprises par le gestionnaire, la diversion est une formule gagnante pour les créateurs : à plusieurs reprises, ils changent de sujet ce

qui permet de détourner l'attention du possible conflit. La négociation se clôt en leur faveur.

- Le recours aux préambules est rare chez les créateurs. Ces derniers ne ressentent pas le besoin de présenter aux autres un argumentaire pour faire accepter la collection.
- Les créateurs sont plutôt avares de félicitations. Même si cette catégorie se nomme félicitations mutuelles, il s'avère que la majorité des félicitations s'adressent au créateur.
- On peut confirmer que le créateur gagne plus souvent que le gestionnaire.

#### **7.4.1 Le climat qui se dégage pendant que l'on évolue vers une décision**

##### **Climat de la décision chez la dyade du cas 1 : la sécurité**

Certaines caractéristiques de nos dyades expliquent leur capacité à passer à l'action. Pour comprendre comment évolue la prise de décision, revenons au contexte pour chacun des cas. Le créateur du cas 1 se définit comme fonceur, ce qui n'empêche pas que les décisions sont réfléchies. Si on doit remettre en question certains choix, on n'hésite pas à revenir en arrière, à se rappeler pourquoi on avait fait ce choix à l'époque. La priorité de cette entreprise est d'être en contrôle et ce sentiment fait en sorte que les membres de la dyade n'ont pas peur. Un tel contexte d'assurance a un effet sur les décisions. Devant les demandes des clients importants, on négocie au lieu de céder. Ce type de situation demeure risqué, mais le gestionnaire fait un choix et agit.

Une constante est cette intension d'améliorer le produit : on est à l'écoute pour modifier un modèle, et on teste le changement. Il arrive parfois que les mêmes décisions soient discutées d'un MM à l'autre : ce faisant, l'argumentaire se bâtit, on se questionne, on chemine vers la décision, cette dernière est partagée. Lors de la conception de la collection, le créateur prend des décisions esthétiques en discutant avec son assistant. Lors des MM, le créateur prend des décisions commerciales avec le gestionnaire. Avant de passer à l'action, on investigue et on discute lentement, mais sûrement. C'est en discutant et en donnant son impression, en proposant et en questionnant que l'on parvient à s'entendre. Les choix finaux résultent de leur accord et lorsque l'on se réfère à des décisions du passé, on utilise le "on" sans préciser qui,

du créateur ou du gestionnaire, l'avait proposé. Par contre, le fait de discuter ne facilite pas toujours la prise de décision.

### **Climat de la décision chez la dyade du cas 2 : l'esthétisme**

Des éléments identiques au cas 1 ressortent : la force de caractère et le besoin d'échanger (essentiel à la prise de décision). La sagesse vient avec le temps et l'expérience et l'on sent que les membres de la dyade moins pressés, les choix sont moins précipités. Les réflexions sur les modèles amènent à agrandir la collection : il n'est pas rare qu'avec un tissu on passe d'un à plusieurs modèles. Autrement, c'est le compromis : on demande des couleurs dans la collection dès la première rencontre et au fil du temps, on va à mi-chemin.

Pendant un MM, on fait soudain une pause pour revoir ensemble l'analyse de collection. Il s'agit de revoir chaque modèle de la saison passée, classé par ordre de performance de vente. L'exercice permet de justifier ou de remettre en question certains choix. On interprète les résultats. Le gestionnaire propose des solutions commerciales et le créateur cherche à expliquer les échecs ou déceptions. Malgré cet exercice, les décisions reposent d'abord et avant tout sur l'esthétisme qui détermine le prix de vente d'un vêtement.

À plusieurs reprises, il semble que les propositions vont cheminer dans la tête du créateur pour ressortir plus tard dans la conversation ou à la réunion suivante. Au moment où ces idées sont exprimées, le plus souvent, le créateur n'aura aucune réaction, car il doit y réfléchir. L'important est d'éviter les embûches qui pourraient dégénérer et nuire à la rencontre. Dans ce cas, un commentaire négatif est suivi de félicitations.

### **Climat de la décision chez la dyade du cas 3 : la complexité**

Une des principales difficultés réside dans le fait qu'il a de nombreux modèles à présenter à de nombreuses personnes, ce qui rend difficile les choix pour les décideurs. Chacun va de ses goûts personnels et de la perception de ce qui devrait plaire aux consommateurs, mais comme



nul n'est devin, c'est souvent la majorité qui l'emporte. Sinon décision demeure en suspens et elle sera prise ultérieurement par un nombre restreint de personnes. C'est peut-être ces conditions particulières qui expliquent pourquoi souvent, on prend le temps d'expliquer longuement un modèle, de le présenter en contexte, de raconter une histoire autour de la collection pour convaincre les autres que l'on avait raison d'inclure cet élément.

Le danger de ces grands groupes est (1) que l'on n'utilise pas adéquatement toutes les ressources disponibles et (2) qu'on ne parvienne pas à prendre de décisions. On tourne autour du sujet, on change de sujet, le temps passe sans que l'on ait statué vraiment sur les modèles à produire et dans quelle quantité, si bien que malgré que l'on ait tous les outils disponibles à la prise de décision finale : les échantillons, les données statistiques, les experts, il faut parfois plusieurs rencontres pour conclure. Lorsque les décisions se prolongent sur plusieurs réunions, on risque d'oublier certains détails discutés précédemment essentiels à la décision. À l'inverse, il est possible que l'on ait besoin de cette période de réflexion commune qui se prolonge en réflexion individuelle. Il arrive que les membres de la dyade s'absentent pendant de longues périodes, les décideurs sont alors les cadres. Pour chaque MM, les membres de la dyade se prononcent sur ce qu'ils aiment vraiment ou sur ce dont ils doutent. Même si le créateur et le gestionnaire sont les décideurs ultimes, les cadres ont beaucoup de marge de manœuvre.

L'incertitude mène à de longues réflexions et rien n'est fait au hasard. On a besoin de comprendre et justifier sa présence avant d'aller vers l'avant. Les remises en questions touchent tous les aspects de l'organisation, à savoir les employés, les fonctions, la commercialisation, car il importe que chaque composante constitue une valeur ajoutée. La problématique constante est de devoir choisir certains modèles et de laisser tomber les autres, car on ne peut tout simplement pas tout acheter. Certaines décisions seront parfois regrettées, mais l'important est de pouvoir justifier ces choix.

#### **7.4.2 Le rôle des acteurs qui entourent la dyade pendant la prise de décision**

Malgré que notre intérêt se porte sur les dyades créateur/gestionnaire, un mot sur les employés qui travaillent en collaboration avec elles s'impose. Tel que mentionné, ces acteurs assistent aux réunions de sélection sur la collection à commercialiser. Ce sont les cadres qui exercent des fonctions liées au développement de produits, à la gestion de la production et à la mise en marché des produits. Ce sont aussi les membres de l'équipe de design et de l'équipe de gestion.

##### **Les collaborateurs du cas 1**

Le créateur mentionne sa difficulté à supporter les mésententes entre les employés du département de design et ceux de la production. Ces querelles sont liées aux conditions du marché qui ont changé. Désormais, il n'est plus possible d'avoir accès facilement à toutes les fournitures requises pour le développement de produits, on doit faire des concessions. Dans des situations de conflits entre employés, le créateur prend ses distances et le gestionnaire joue les modérateurs. Comme les membres de la dyade ont créé une structure de travail par fonction (création vs gestion), les employés évoluent dans un contexte balisé. On doit toutefois composer avec des personnalités différentes et alors que certains sont concernés par le produit, d'autres le sont peu. Dans l'ensemble, on essaie de respecter les différents caractères. Créateur et gestionnaire mènent le bal, les autres employés sont efficaces mais discrets, les assistants étant toujours en accord avec le créateur.

##### **Les collaborateurs du cas 2**

On remarque que les responsabilités des employés ne sont pas toujours clairement définies selon les fonctions du créateur et du gestionnaire. Il est difficile de saisir si la responsabilité de la gestion de production relève du créateur ou du gestionnaire. Plusieurs employés sont là depuis de nombreuses années, et ont l'habitude de travailler avec le créateur, mais depuis que le gestionnaire s'est joint à l'entreprise, il faut s'ajuster et la gestion des employés est un sujet qui peut être source de tension. L'impact de cette vague répartition des responsabilités peut être dramatique sur les opérations. Cette zone grise explique peut-être le fait que l'on discute en MM tant du départ d'un employé clé que de l'ajout d'une table de travail. Dans le cas de situations critiques portant sur le personnel, la procrastination est la règle. Ce qui s'explique

par la relation quasi familiale que cette dyade cultive avec ses employés. Un problème est traité pendant de longues minutes. Tous déplorent alors la situation, mais rien ne sera fait car il semble que certains employés sont intouchables. Les membres de la dyade préfèrent vivre une situation discutable que d'affronter le problème.

Contrairement au cas 1, les employés du cas 2 s'expriment beaucoup pendant les MM. La communication dans son ensemble est toutefois lacunaire, car il est difficile de s'assurer que le personnel est au courant des modifications tant en design qu'en commercialisation. Le manque de communication entre employés, auquel s'ajoute une description de tâches peu définie, est néfaste au bon roulement de la gestion de la collection. Lorsqu'il y a des erreurs c'est souvent le responsable de la production qui est pointé du doigt : on revient toujours à cette fonction difficile à classer du côté création ou gestion. Il n'y a pas de plan de production qui pourrait être soumis aux employés pour déterminer les priorités. Il faut cependant comprendre que tout cela est normal dans ce type d'entreprise : la priorité est artistique et on ne saurait fonctionner avec plaisir dans une structure trop rigide. On avance à tâtons pour laisser place à la créativité :

J'aime travailler en équipe, moi, je suis un membre de l'équipe, je suis à la tête, mais je suis là pour faciliter le travail des gens, je dis rarement que les gens sont en dessous de moi, je dis qu'ils sont avec moi, on travaille ensemble et moi mon rôle, c'est qu'ils puissent faire leur travail le mieux possible... (gestionnaire du cas 2).

### **Les collaborateurs du cas 3**

Le cas 3 est une grande entreprise, ce qui pose un problème évident : le nombre de cadres étant élevé, il est souvent difficile de saisir quelle marge de manœuvre leur laissent les membres de la dyade. Par contre, les descriptions de tâches sont bien établies et l'ampleur des tensions entre employés est proportionnelle à leur rôle dans l'entreprise. Les mésententes sont normales, le fait d'avoir des responsabilités met les employés en position d'être critiqués pour leurs mauvais choix. En d'autres termes, les tensions entre employés sont inévitables et le conflit art/commerce est déplacé vers les employés. Nous avons remarqué que le créateur et le gestionnaire élaborent parfois des scénarios afin d'expliquer leurs choix lors des discussions (séquences d'événements et causalité, Hastie et Dawes, 2001). Ce sont de

longues métaphores qui permettent de convaincre les employés de l'apport bénéfique du changement.

Avec une entreprise de cette ampleur, il est essentiel pour le créateur et le gestionnaire d'être bien entourés. Les employés sont plus impliqués et responsables, on sent leur appartenance à la marque, mais cela ne signifie pas qu'ils montrent pour autant un plus grand enthousiasme devant la collection. Notons que malgré le nombre d'experts présents, seul le gestionnaire fait des commentaires francs et directs sur la collection en présence de toute l'équipe de design. Le gestionnaire respecte ses employés, mais il est conscient des lacunes.

Ces constats expliquent les caractéristiques qui pigmentent le processus décisionnel. Des modèles communs aux trois dyades ne sont pas repérés mais certaines habitudes ou caractéristiques font surface et doivent être considérés pour mieux comprendre cette dynamique. Nous retenons ces éléments parce qu'ils ont été très présents tout au long de notre travail, soit mentionnés, soit perceptibles.

## ***7.5 Les facteurs qui influencent la dynamique de cogestion***

### **7.5.1 Les facteurs personnels et relationnels qui expliquent l'évolution**

#### **L'effet des personnalités sur la négociation**

Pour l'ensemble des cas, les réunions ne débutent pas toujours dans le calme et ne se déroulent pas de la même façon. Les personnalités qui y participent de même que le contexte dans lequel elles se produisent affectent le contenu et la prise de décision. Rappelons qu'à la base, nos créateurs et gestionnaires ont deux personnalités fortes ayant des objectifs différents : le créateur veut créer quelque chose d'unique, alors que les objectifs du gestionnaire sont mercantiles. Nous avons observé que la dynamique qui s'impose est que le gestionnaire mentionne des éléments négatifs de la collection, ce qui irrite le créateur mais que ce dernier a souvent le dernier mot. Au-delà de ce constat, les membres de nos dyades exercent une cogestion de longue haleine.

### **La complexité des perceptions : atteindre l'harmonie art/commerce**

Créateurs et gestionnaires évoluent dans la dualité et la complexité, climat qui se traduit par des objectifs similaires de réussite, mais aussi par une perception différente de ce que représente la réussite pour chacun d'eux. Le créateur souhaite le succès commercial de la marque mais n'a pas la même perception que le gestionnaire des mesures qui sont essentielles pour y parvenir. Il souhaite que sa collection soit acceptée des consommateurs (imposer les produits), alors que le gestionnaire tend à la modifier pour qu'elle plaise aux consommateurs (adapter les produits).

Alors que l'on considère que les rencontres structurées sont importantes, nous constatons que dans la réalité, elles ne le sont pas, cependant la cacophonie et l'anarchie font bon ménage avec la créativité et assurent une discussion qui aide à la décision dans un contexte où l'on doit faire des choix sans connaître les goûts futurs des consommateurs. Ces réunions (MM) sont la rencontre entre les décisions esthétiques des créateurs et des décisions commerciales des gestionnaires. C'est la complexité de la cohabitation art/commerce dans un secteur où chaque observation sur le design d'un produit a une implication marketing. Les priorités ne sont pas les mêmes pour les deux individus et il importe pour le gestionnaire d'analyser la collection du point de vue de la performance du modèle lorsqu'il sera mis en vente. Son objectif est de s'assurer de pouvoir maximiser les ventes, ce qui peut nécessiter des modifications. Le créateur peut alors mal recevoir ces rétroactions. Tout commentaire qui va à l'encontre de sa perception de sa collection risquant d'être perçu comme une attaque personnelle. Cette situation a été particulièrement remarquée et présente dans les cas où les collections sont davantage gérées comme des œuvres d'art que des vêtements.

Enfin, rappelons que les individus ont cette capacité étonnante d'ignorer certains agacements et de fermer les yeux au moment opportun. En tant que dirigeants de l'entreprise ils font des choix et priorisent les enjeux où ils ignorent des informations ou comportements. Le partage d'information est réel, mais contrôlé.

La cogestion ne se vit pas sans difficulté, l'harmonie n'est pas acquise automatiquement ou totalement. Au-delà de la confiance mutuelle, il arrive que l'un remette en question les choix de l'autre. Au delà de leur égalité dans la cogestion, il arrive que l'un sente le besoin de prouver à l'autre ce dont il est capable. La confiance est souhaitée, mais pas nécessairement totalement acquise.

### **Un léger agacement ponctuel et persistant**

Le créateur est toujours agacé par les incursions du gestionnaire dans ses fonctions et les rejette. Cependant, il n'hésite pas à s'immiscer dans les fonctions du gestionnaire. Il importe d'établir les fonctions de chacun au sein de l'entreprise, mais ces incursions de part et d'autre sont inévitables. L'important est qu'elles ne deviennent pas irréconciliables.

Autre source d'agacement : les opinions non exprimées lors des négociations qui resurgissent et créent des conflits. Malgré un agacement perceptible, créateur et gestionnaire échangent dans un mode constructif. Le créateur est plus émotif et le gestionnaire, plus rationnel, sauf en situation de collaboration où les deux sont rationnels, et où chacun arrivera alors à mettre de côté les émotions pour le bien être de l'entreprise.

### **L'éloignement et la difficulté de se rejoindre**

Sans que cela s'exprime de la même façon en toute circonstance, on constate que créateur et gestionnaire ne vivent pas la même temporalité : l'un est dans le présent (le gestionnaire), l'autre est dans le futur (le créateur). Cette caractéristique particulière aux dyades créateur/gestionnaire n'est pas anodine et explique les tensions et incompréhensions. Difficile de se rejoindre quand on est si loin.

### **Le partage d'intérêts différents et la création de zones sensibles de discussion**

Malgré des objectifs communs, les créateurs et gestionnaires n'ont pas nécessairement les mêmes intérêts (section 4.4). Ils partagent des objectifs communs et décident des stratégies et tactiques pour les atteindre sans avoir les mêmes valeurs. Le désir de performance et de

réussite de l'entreprise est partagé, mais créateur et gestionnaire n'ont pas la même vision de ce qu'est la réussite et de comment l'atteindre. Les intérêts diffèrent d'un individu à l'autre et les attitudes peuvent changer d'un cas à l'autre. Ces différences expliquent les divergences lors de la prise de décision.

Les intérêts personnels réfèrent aux enjeux cachés (section 4.3), qui chez nos créateurs et gestionnaires, sont présents sans être prioritaires. Les intérêts divergents des créateurs et gestionnaires permettent d'établir les zones sensibles de discussion qui provoquent les membres de la dyade et qu'il est préférable d'éviter ou du moins d'aborder avec précaution. Ces moments représentent la réelle dualité art/commerce puisqu'ils touchent les fonctions de chacun. Ce qui étonne est cette propension du gestionnaire à donner raison au créateur (au point d'ajouter un modèle au lieu d'en modifier un). Ces situations peuvent provoquer un inconfort, qui loin de remettre en question la cogestion horizontale, profitent plutôt à la prise de décision.

Il est important de rappeler que la cogestion est un choix et que ce choix soude les créateurs et gestionnaires tout en confirmant leur partage d'une vision commune. Ces intérêts communs justifient que les individus argumentent pour convaincre et que lors de désaccords importants ils vont au bout de la négociation. On assiste à un défi entre créateur et gestionnaire qui ont besoin de confirmer ensemble les choix avant la mise en marché avec l'objectif que la collection soit acceptée par les consommateurs et qu'elle performe. Certains thèmes par contre peuvent ne pas susciter l'intérêt, c'est le cas des fonctions liées à la gestion de la production, des fonctions qui chevauchent les zones création et gestion. Ces questions sont souvent escamotées par manque de leadership ou manque de solutions intégratrices et ici les décisions peuvent être fondamentalement contradictoires entre le créateur et le gestionnaire.

Ajoutons que malgré cet intérêt commun de construire ensemble il est difficile pour le fondateur de déléguer et de partager après un certain temps la direction. La solution est de favoriser la cogestion dès la fondation de l'entreprise. De même, créateurs et gestionnaires se

gardent de donner trop de pouvoir aux employés. Ici aussi, la cogestion permet donc de partager le pouvoir, mais aussi, de le préserver.

### **Humour et bonne humeur**

La tension ne fait pas bon ménage avec l'harmonie et les membres des entreprises que nous avons étudiées vivent un climat général crispé causé par des situations de changements au sein de l'organisation (section 4.3). Souvent, le conflit éclate sur un sujet anodin qui cache quelque chose de plus profond. Nous constatons que créateurs et gestionnaires parviennent à maintenir le cap et à ne pas perdre de vue les priorités. Pour y parvenir, ils misent sur l'humour : dès que l'un des deux est enjoué, la décision se prend sans tension. Nous avons constaté que devant une trop grande inquiétude de l'un, l'autre préfère rire de la situation, ce qui a pour effet de désamorcer le drame et de permettre aux négociations de se dérouler de façon constructive, sans animosité.

## **7.5.2 Les facteurs structurels et organisationnels qui expliquent l'évolution**

### **L'obligation et les exigences de la cogestion**

Tel que mentionné, la cogestion volontaire nécessite que les fonctions soient réparties entre les membres de la dyade, ce qui nécessite (1) une confiance totale en l'autre pour pouvoir lui céder certaines responsabilités et décisions sinon, (2) que toutes les décisions soient toujours prises conjointement. Cette dernière option ne représente pas nos dyades puisque le choix de cogestion résulte justement du fait que le créateur ou le gestionnaire ne peut ou ne veut plus gérer seul et que le désir de partage a justifié leur choix de cogestion.

Les membres de la dyade doivent convenir d'une distribution claire et convenue des fonctions respectives dès le départ. Par la suite, nous constatons une forme de respect des zones créatives et commerciales. Créateurs et gestionnaires respectent les responsabilités professionnelles pour le bien-être de leur relation. Malgré que le partage du pouvoir nécessite une adaptation parfois difficile, il facilite la circulation de l'information et profite d'un haut niveau de confiance. Nous constatons que la justification du choix de cogestion du créateur est pratique (il a besoin du gestionnaire) et que la justification du gestionnaire est émotive (il



admire le créateur). Le seul cas où ce constat est moins prédominant est celui où les membres de la dyade ont des personnalités hybrides.

### **La distribution des fonctions : l'individualisme dans la cogestion**

Le partage des fonctions résulte de la spécialisation et crée une forme d'individualisme dans la cogestion. La répartition des tâches est réalisée selon les compétences, mais aussi selon les personnalités. Créateurs et gestionnaires réalisent les tâches qui leur ressemblent, ce qui a un effet motivateur. Ils sont davantage engagés non seulement parce que la cogestion est horizontale (égalité des pouvoirs), mais aussi, parce que cette gestion leur permet de se concentrer sur ce qu'ils aiment faire et de délaissé certaines fonctions.

Dans les trois cas, le créateur est gardien de la qualité du produit. Ce titre justifie qu'il ait le regard final et décisif sur la collection. Une fois qu'elle passe aux mains des commerciaux, les choix sont liés à la mise en marché, ce sont des choix communs au créateur et au gestionnaire.

- Dans l'ensemble des cas, l'expertise du gestionnaire est spécialisée et se limite au type de produits précis que développe et commercialise l'entreprise et non à l'ensemble du marché de l'habillement. Ainsi, un manufacturier de tailleurs pour homme connaît parfaitement le marché du tailleur et très peu celui de la lingerie, bien que ces types de produits différents appartiennent à une même industrie. Notons que cette sectorisation est caractéristique de l'industrie où tout est segmenté. L'industrie textile ne collabore pas avec les manufacturiers, les fabricants d'accessoires ne collaborent pas avec les designers. De multiples associations ont été créées, mais elles n'ont pas survécu. L'industrie de la mode se distingue par son individualisme.

On retrouve cette sectorisation à l'intérieur de chaque entreprise, car elle est liée aux trois piliers de l'industrie (création, production et commercialisation). Une fois la répartition des responsabilités établie, le territoire de chacun devient une zone sensible. Cela se traduit par la nécessité que la création n'entre pas trop dans la gestion et que la gestion n'entre pas trop

dans la création. La principale conséquence est que le créateur peut alors jouer son rôle de chef d'orchestre, rôle accepté de tous et qui assure le bon fonctionnement interne. Les réunions (MM) confirment ces choix et servent de renforcement (le plus souvent positif) aux membres de la dyade et aux employés, ce qui sous entend que tous doivent être francs lors des négociations (capacité de critiquer devant les autres).

Dans les faits, le créateur et le gestionnaire contrôlent tout et le font seuls sans nécessairement appliquer les recommandations des employés. Les réunions permettent surtout de s'assurer que toutes les fonctions sont traitées avec la même attention, que les situations qui causent problème, ou que l'on évite, soient réglées, au risque de déplaire. Les réunions sont le lieu de la mise en commun des idées, c'est là que se déroulent les discussions, c'est aussi là que se prennent plusieurs décisions.

#### **Le recours aux réunions : le secours des dyades**

La structure organisationnelle permet, via les réunions (MM), une confrontation des logiques art / commerce. Paradoxalement, elle permet aussi de protéger les membres de la dyade lors de ces confrontations. En effet, les employés qui assistent aux réunions acceptent de prendre le blâme, et leur rôle est alors de défendre ou de protéger la dyade en situation de conflit. Ces rencontres sont le plus souvent informelles, et permettent de présenter le produit et d'ouvrir la discussion. En même temps, il s'agit du moment de s'immiscer publiquement dans le territoire de l'autre. Les membres de la dyade représentent la haute direction (*top management team*); ils sont entourés d'employés ayant plus ou moins de pouvoir décisionnel. Ils se gardent de trop déléguer et conservent le pouvoir final. Les réunions permettent l'échange d'information et donnent la parole aux employés, mais créateur et gestionnaire demeurent en contrôle. En ce sens, la cogestion constitue à la fois une contrainte, celle de devoir négocier les décisions, et un avantage, celui de préserver le pouvoir.

Les réunions permettent la mise en commun des logiques art/commerce. Nous avons constaté la force du conflit de tâches. Ainsi, il est permis ne pas être d'accord ou de remettre en question le jugement de l'autre. Nous avons identifié des risques potentiels à ces réunions : le

danger réside dans les grands groupes, dans le fait de ne pas utiliser adéquatement les ressources humaines ou technologiques, dans le fait que le grand groupe limite la prise de décision, voire même ne la permette pas. De plus, puisque certaines décisions se prolongent sur plusieurs réunions (MM), il est possible que l'on oublie certains détails essentiels à la prise de décision. Il n'en demeure pas moins que ces réunions permettent une réflexion à la fois individuelle et collective. Les réunions assurent ainsi un débat essentiel en cogestion car c'est ici que les avantages de la cogestion sont mis à profit.

### **Un contexte économique difficile**

L'ambiance est perturbée par des conditions environnementales sans lien avec la collection (mauvais temps et maladie) où par des perturbations externes ayant un impact direct sur la collection. La récession est commune aux trois cas et les trois ont connu d'autres ralentissements économiques. Malgré tout, la nervosité causée par la récession est palpable et amène les membres de la dyade à gérer les priorités et à éviter de longues négociations.

### **Une redéfinition des saisons**

Le temps occupe une place primordiale dans un monde où le produit est rapidement obsolète. La collection doit être livrée rapidement et au bon moment, sinon elle n'a plus de valeur commerciale. La notion de saison (deux collections par an) est en voie de disparition car la durée de vie d'un vêtement dans un point de vente se calcule désormais en nombre de semaines. Que ce vêtement soit une œuvre d'art ou un produit commercial, s'il n'est pas finalisé, et ensuite présenté sur le marché, il n'a plus de valeur, ni artistique ni commerciale. Cette particularité explique la patience et la compréhension des gestionnaires face aux créateurs : ils ont besoin d'eux pour livrer la collection. En effet, on dépend du designer tout comme on dépend de la matière première. Cette réalité fait surtout en sorte que les décisions doivent se prendre rapidement. Le temps de réflexion étant réduit, le fait de partager et de débattre permet à la dyade de maximiser les choix.

### **Passation des pouvoirs**

Le fondateur, qu'il soit créateur ou gestionnaire, éprouve de la difficulté à déléguer. Malgré le consensus sur la distribution des fonctions car il a peur de perdre le contrôle. Dans un même ordre d'idées, le créateur hésite à laisser aller la collection aux mains des

commerciaux. Il doit pourtant le faire afin de se concentrer sur la prochaine création. Le MM représente un moment de passation du pouvoir qui permet au gestionnaire de faire les choix commerciaux qui s'imposent. Bref, on remarque que tant au moment de créer le partenariat que dans la gestion quotidienne, la peur de perdre le contrôle est omniprésente et que de plus, si la dyade est fondée après la fondation de l'entreprise (même s'il ne s'agit que de quelques semaines) le fondateur a alors tendance à demeurer le décideur final et à imposer son statut (dans nos cas c'est le créateur). Ainsi, une condition de la cogestion à considérer est peut être que les membres de la dyade soient les cofondateurs de l'entreprise, condition qui favorise un réel partage de la direction et qui facilite la négociation.

En résumé, le déroulement de la prise de décision en cogestion est gêné par de nombreuses contraintes. Tel que mentionné, l'évolution vers la décision commune est ponctuée de silences ou de réactions qui sont parfois inappropriés mais qui s'expliquent par cette relation particulière des acteurs avec la collection. Les incertitudes créent un climat négatif, mais constructif. Les résultats sont concluants car les dyades ont réussi à imposer avec succès leurs marques dans un marché compétitif. Compte tenu du secteur d'activité (le monde de la mode), nous sommes dans une logique de création : il est donc normal que l'on remette en question le contexte et non le produit si la performance n'est pas au rendez-vous.

Le tableau qui suit permet de résumer les facteurs qui caractérisent et influencent l'évolution de la décision. La prise de décision en cogestion est complexe et la combinaison des facteurs personnels, relationnels, structurels et organisationnels parfument la négociation vers un choix final :

**TABLEAU 7. 5: Les facteurs qui caractérisent l'évolution de la décision**

Facteurs personnels et relationnels	Personnalités des individus	<ul style="list-style-type: none"> <li>la personnalité des créateurs et des gestionnaires influencent le déroulement des réunions et les négociations art / commerce</li> </ul>
	Perceptions	<ul style="list-style-type: none"> <li>le besoin de synergie, de confiance, de respect et d'innovation</li> <li>le partage des objectifs de performance</li> <li>la capacité à céder la visibilité médiatique</li> <li>l'espoir d'un succès commercial VS les mesures pour y parvenir</li> <li>les rencontres non structurées VS les discussions constructives</li> <li>les décisions esthétiques VS les décisions commerciales</li> <li>la priorité de performance commerciale VS aucun compromis sur la création</li> <li>la priorité de l'information VS l'ignorance des informations</li> </ul>
	Admiration	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'admiration réciproque (inégaie mais sincère)</li> <li>le besoin du créateur d'être rassuré</li> </ul>
	Agacement	<ul style="list-style-type: none"> <li>les incursions répétitives des gestionnaires dans la création (ou vice versa)</li> <li>les opinions non exprimées</li> </ul>
	Temporalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>la création et la gestion dans le présent et le futur</li> </ul>
	Intérêts personnels / Enjeux cachés	<ul style="list-style-type: none"> <li>la dualité art / commerce</li> <li>le choix de cogestion soude les individus et permet de partager une vision commune et la réalisation de soi</li> <li>le besoin de confirmer ensemble le choix final</li> </ul>
	Humour	<ul style="list-style-type: none"> <li>la façon de contrer la résistance au changement</li> <li>la façon de désamorcer la crise, de cibler les priorités</li> </ul>
Facteurs structurels et organisationnels	Cogestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>la répartition des fonctions crée des responsabilités professionnelles</li> <li>la confiance et le respect des zones créatives et commerciales</li> <li>la circulation de l'information</li> <li>la remise en question de la structure et l'adaptation (impact sur les décisions)</li> <li>l'équilibre art / commerce</li> </ul>
	Distribution des fonctions	<ul style="list-style-type: none"> <li>la spécialisation et la sectorisation</li> <li>le partage de l'information</li> <li>la reconnaissance de l'examen de tous les</li> </ul>

		problèmes
	Réunions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la confrontation des logiques art/commerce</li> <li>▪ la participation du créateur, du gestionnaire et des employés</li> <li>▪ l'échange d'informations, les discussions</li> <li>▪ la remise en question du jugement du décideur</li> <li>▪ l'oublie de détails</li> <li>▪ la réflexion individuelle et collective</li> </ul>
	Contexte économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le climat d'inquiétude</li> <li>▪ la gestion des priorités</li> </ul>
	Redéfinition des saisons	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le rythme accéléré de développement de produits</li> <li>▪ l'obsolescence des produits</li> <li>▪ les pressions du marché</li> </ul>
	Passation de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la transition de l'art au commerce</li> <li>▪ la peur de perdre le contrôle</li> </ul>

Le tableau résume l'ensemble des principaux facteurs identifiés chez nos dyades ayant un impact sur la prise de décision et ses résultats, à savoir les choix finaux retenus. C'est l'ensemble de ces éléments qui définit la capacité des créateurs et des gestionnaires à parvenir à l'entente et qui tracent la négociation.

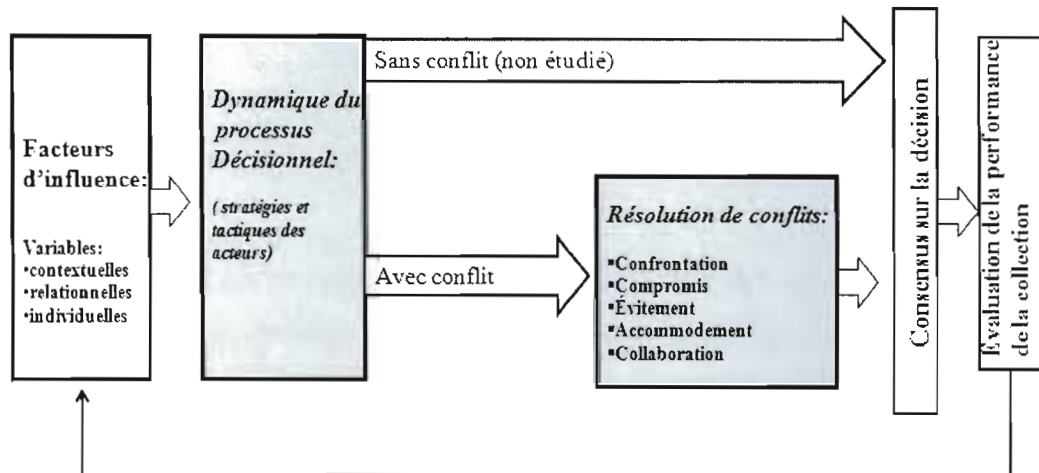
### ***7.6 Pour conclure sur la cogestion comme dynamique***

#### **L'évolution parfois conflictuelle de la prise décision**

Dans les trois cas, la prise de décision présente des cheminements différents mais qui ont en commun les mêmes causes principales de conflit et un même résultat final suite aux négociations. La principale cause de tension est l'incursion du gestionnaire dans le domaine du créateur. Les causes secondaires de tension sont liées à la gestion des ressources humaines et la gestion des opérations. Le conflit éclate lorsque le gestionnaire critique la création. Le créateur a alors le sentiment d'être incompris et que l'on brime sa créativité en imposant des critères commerciaux. Le conflit éclate également lorsque le créateur s'immisce dans des décisions de nature administrative, mais les réactions du gestionnaire seront alors moins intenses et la discussion s'engage sans être émotive. Suite aux MM, les membres de la dyade parviennent au consensus sur le produit qui est commercialisé.

Nous présentons à nouveau notre cadre conceptuel:





Selon notre modèle, les MM sont le lieu de confrontation entre les logiques art/commerce, dans lequel le créateur présente au gestionnaire la collection qu'il a réalisée et tous deux doivent ensemble faire des choix sur ce qui sera mis en marché. Les conditions essentielles qui mènent à la négociation des choix commerciaux sont (1) une collection que l'on souhaite formidable, et (2) un système d'information qui permet de faire les bons choix. S'il y a une unanimité sur la beauté de la collection et que tous la trouve remarquable, il y a peu de négociations. Si plusieurs modèles laissent perplexes, ils font l'objet de plus amples discussions. Les membres de la dyade parviennent à prendre plusieurs décisions sans qu'il n'y ait conflit (54% des décisions). Nous ne pouvons démontrer scientifiquement, mais il est possible, que les décisions sans tension confirment une réelle collaboration chez les créateurs et les gestionnaires, une collaboration tellement naturelle qu'elle est non perceptible. Il est aussi possible que l'un des deux évite le conflit, tout simplement pour préserver le bien-être de leur relation. Les individus n'hésitent pas à confronter leurs idées, mais savent où s'arrêter pour préserver un climat de travail efficace. Lors de conflits, si la situation risque de s'envenimer, le créateur ou le gestionnaire opte pour l'évitement ou le compromis, ce qui permet de calmer l'atmosphère et de poursuivre la discussion. À ce moment, l'effet pervers est que les situations de conflit non résolues ressortent ultérieurement dans la rencontre ou à la rencontre suivante et risquent de se transformer en confrontation.

La succession de MM pour une collection permet un dialogue et une réflexion. Tout au long des réunions, les acteurs passent d'un sujet à l'autre sans qu'une décision soit toujours prise. Les pauses y représentent des moments d'hésitation ou de réflexion entre les décisions ou entre les MM et sont nécessaires car elles permettent des remises en question ou de calmer les humeurs.

Il n'y a pas de pattern intra MM ou intra cas, mais certains constats ressortent néanmoins des données. Les malaises et les tensions sont omniprésents entre créateurs et gestionnaires et les situations de conflit inévitables. Nous constatons que les tensions n'augmentent pas en intensité dans le temps : une période d'accalmie précède parfois de grandes tensions. Les conflits ne sont pas non plus liés à la gravité du sujet : ils peuvent éclater sur des sujets anodins ou encore, un débat sur la collection globale peut rapidement se transformer en une discussion enflammée sur un détail pointu. Bref, le conflit peut éclater à tout moment parce qu'il permet de régler certains irritants (des tensions du passé) trop longtemps ignorés ou de faire part de frustrations trop longtemps dissimulées et dont on doit s'occuper.

### **7.6.1 Éléments et conditions de la décision : les épisodes**

Pour étudier le flux décisionnel, nous nous attardons aux épisodes repérés chez nos cas qui permettent de décrire la prise de décision. Le cheminement est ponctué de manœuvres, qui comme pour les modèles de résolution de conflit, facilitent le passage d'une décision à l'autre (les tableaux sont en annexe K).

#### **Tension discrète**

Dans le cas 1, la tension se fait discrète. Rappelons que ce cas se distingue par la prédominance de la sécurité. En outre, en plus des tensions causées par les sujets communs aux trois cas, d'autres tensions sont causées par l'anxiété et les préoccupations devant la situation économique difficile. Le début de la première rencontre se déroule sans aucune tension malgré l'importance des sujets abordés. La discussion se déroule sans accroc jusqu'à ce que le gestionnaire critique la création. Le niveau de décision change et passe de



l'individuel au managérial. Par la suite, on oscille entre les tensions et l'harmonie. Le plus grand moment de tension qui correspond à la seule réelle dispute se produit lors d'une décision peu importante (ref. 33) qui porte sur le choix d'une couleur. L'occasion fait ressortir des frustrations anciennes. Le MM se termine sur cette note et passe à l'évitement. D'ailleurs, c'est le modèle qui perdure (plateau). Le fait de sortir de la dispute permet de mettre fin à l'agacement du créateur. Tous au long des MM, le gestionnaire provoque par ses questions et complimente par la suite pour mettre fin à la tension.

Les épisodes portent sur tous les types de décisions, mais seront surtout résolus par la confrontation; le cheminement va de l'évitement à la confrontation en passant par le compromis. Soit on confronte, soit on évite. La confrontation peut surgir suite à des décisions sans conflit. Par exemple, le créateur gagne suite à l'évitement (six fois) et la confrontation (cinq fois), alors que le gestionnaire gagne suite au compromis (une seule fois). Le plus souvent, il n'y a pas de gagnant (36 fois) – ce qui peut être interprété comme un gain pour le créateur et le gestionnaire et comme une preuve de la réussite de leur cogestion.

### **Tension fougueuse**

Dans le cas 2, la tension est fougueuse. Ce cas se distingue par la prédominance de l'esthétisme sur les décisions, ce qui rend plus difficile d'unir les logiques art / commerce (l'écart est plus grand entre les logiques). Comme le créateur et le gestionnaire sont peu préoccupés par la récession, mais plutôt par leur projet d'expansion, un climat de satisfaction se dégage. Les conflits seront importants lors des MM, mais l'avenir de l'entreprise n'est pas en jeu. Les extrêmes sont prononcés tant sur l'importance des décisions que sur l'intensité des échanges. Les tensions éclatent d'abord par rapport à la gestion - et non la collection (ref. 103 à 110 et 181 à 185) - et seront suivies de longues périodes de conciliation. Mais ce sont les critiques sur la collection qui créent le malaise le plus perceptible. La confrontation est majoritaire, mais son cheminement passe de la confrontation à l'accommodement, à la confrontation. On note donc peu de coopération. Le cheminement, quoique différent d'un MM à l'autre, est plus constant. Il est presque en état de crise permanent où l'alternance des décisions avec et sans tension crée de nombreux épisodes. Ici, les rencontres sont très

animées. Plus on avance dans le temps, plus les discussions portent sur des sujets administratifs. Le créateur gagne suite à la confrontation (20 fois) et à l'évitement (11 fois), le gestionnaire également (4 fois chaque). Ajoutons qu'il n'est pas de la nature de ces personnalités fortes de s'oublier et d'avoir recours à l'accommodement; le cas échéant, il mène à la confrontation.

### **Tension omniprésente**

Dans le cas 3, la tension est omniprésente et le compromis prédomine. On fait preuve de subtilité dans les émotions et de retenue lors de résolution de conflit. Les tensions sont présentes, mais moins intenses que dans le cas 2. Une confrontation débute souvent sur la vision globale de la collection pour se terminer sur un détail. Les sujets plus ou moins importants sont traités en alternance et la durée des épisodes est plus longue. Nous sommes dans la complexité, celle de gérer tant de personnes et tant de produits. Les grandes tensions sont amorcées pour parfois être transférées aux employés. Ici au lieu d'avoir recours à un modèle de résolution de conflit on prend de connivence ses distances du conflit. Ces tensions permettent de régler des divergences interpersonnelles profondes entre les collaborateurs, ce qui épargne la dyade. Au long des MM, on assiste à une alternance compromis / confrontation. Quand les tensions montent, elles sont désamorcées (souvent par le sarcasme ou l'humour du gestionnaire). Si contrairement aux autres cas, le compromis prédomine c'est que la dyade forme un couple et qu'il est préférable d'être partiellement satisfait que de gagner à tout prix et de vivre dans l'animosité. Le créateur gagne en utilisant tous les modèles (deux fois chacun), alors que le gestionnaire gagne suite à la confrontation et au compromis (5 fois chacun).

**TABLEAU 7. 6: Climat qui règne lors d'épisodes de conflits**

Épisodes de résolution de conflits	C1 : de l'évitement à la confrontation, au compromis C2 : de la confrontation à l'accommodement, à la confrontation C3 : du compromis à la confrontation, au compromis
Identification du climat lors des MM	C1 : formel - évitement C2 : informel – tendu, état de crise permanent – diversion C3 : satisfaction modérée (plutôt qu'insatisfaction partielle)

**Le fil conducteur des négociations : les demandes à répétition**

Malgré que la cogestion soit horizontale, le gestionnaire a de la difficulté à réellement occuper le podium avec les créateurs (particulièrement pour les cas 1 et 2). Au fil des MM, et d'un MM à l'autre, nous constatons que ses revendications devront être répétées de façon ponctuelle, avec douceur, mais insistance. La répétition devient le fil conducteur des négociations. Les propositions du gestionnaire sont dans un premier temps souvent mal reçues du créateur. Elles doivent pénétrer lentement dans la tête du créateur, comme une infusion, pour revenir plus tard dans le MM ou dans un prochain MM.

**Le moyen de communication privilégié : la fine persuasion**

La négociation est rendue possible par l'utilisation de certaines manœuvres qui permettent le passage d'une décision à l'autre. La fine persuasion qui consiste à convaincre l'autre d'adhérer à sa position est le moyen de communication privilégié, mais malgré qu'elle soit favorisée par le créateur et le gestionnaire, elle n'est pas gage de succès. Tout au long du processus, nous avons constaté que le créateur est en quelque sorte protégé par le gestionnaire qui évite de le contrarier, mais le créateur se retire lui-même des situations en faisant diversion pour détourner l'attention du conflit nuisible. La diversion permet tant au créateur qu'au gestionnaire de détourner l'attention et de tenter d'éviter le conflit. Ce qui prédomine dans la prise de décision et assure le cheminement vers le consensus est la forte présence en tout temps de la coopération et de l'entente entre les membres des dyades. Le processus est

facilité par les règles que les membres de la dyade ont mises en place dans leur organisation et qui permettent de prendre des décisions dans l'incertitude (section 5.2).

### **Pour bonifier la prise de décision : le retranchement**

Tel que mentionné, pour éviter qu'un conflit dégénère, les membres de la dyade vont choisir de se retirer de la négociation et de mettre fin au dialogue pour protéger leur relation. Lors de conflits, le gestionnaire cède sa place au créateur. Nous comparons ce ballet à un pas de deux entre créateur et gestionnaire qui réalisent ensemble une œuvre. On peut déceler certains mauvais pas ou désirs d'expression individuelle, mais l'ensemble demeure harmonieux. L'enjeu consiste à savoir se retirer pour laisser place au danseur étoile et revenir le soutenir au bon moment. Notons cependant que le résultat final, la performance qui sera évaluée, est celle du duo. Le danger avec l'évitement et l'accommodement est qu'ils mettent fin au dialogue, ce qu'on cherche à éviter.

En résumé, les MM ont en commun les causes de conflits et l'obligation de préserver un climat harmonieux entre les membres de la dyade. Les confrontations sont ponctuelles et inévitables. Elles sont souvent précédées de coopérations et suivies de compromis. Elles ne montent pas en intensité, mais surgissent pour permettre des discussions énergiques et approfondies. Lorsque nécessaire, les membres de la dyade y mettent fin pour le bien de leur entreprise.

Le MM est parfois un mal nécessaire. Les trois cas souhaitent éviter l'affrontement art / commerce, mais créateurs et gestionnaires sont conscients qu'il définit en même temps la dynamique de leur organisation. L'affrontement est une situation particulière qui peut à la fois mettre en péril la relation entre créateur et gestionnaire et assurer la réussite de la marque. Nous constatons qu'il est suivi d'un climat de collaboration qui permet de croire en des décisions de qualité. En cogestion, il importe d'adapter ses réactions au fur et à mesure des négociations dans un souci de faire le meilleur choix possible, celui qui satisfait les deux parties. Les désaccords sont exprimés ou étouffés, les individus ne sont pas toujours

d'accord, mais respectent les choix mutuels. Les désaccords étouffés permettent d'éviter que la situation ne dégénère, mais le sujet risque de ressortir plus tard, de façon plus intense.

### **7.6.2 L'aboutissement de la cogestion créateur/gestionnaire**

#### **Protéger la relation et l'entreprise sans brimer la créativité**

Notre travail cherchait à établir s'il existe un modèle de prise de décision propre à la cogestion créateur / gestionnaire. Malgré les nombreuses similarités entre nos dyades (tableau 7.7 ci-dessous), aucun pattern n'a été identifié, ce qui ne permet pas de banaliser ce type de gestion. La cogestion entre créateur et gestionnaire demeure singulière et suscite un intérêt pour les chercheurs et praticiens particulièrement dans ce type d'organisation qui inclut diverses logiques. Il ne s'agit donc pas pour les créateurs et gestionnaires d'avoir recours à un modèle de prise de décision, car aucun modèle propre à l'ensemble des cas ou même intra cas n'a été décelé. Par contre, certaines similitudes méritent notre attention.

Dans le tableau suivant, nous résumons les principales ressemblances et différences entre les créateurs et gestionnaires des trois dyades. L'exercice permet de saisir que les différences ne mettent pas en péril la dyade ou le choix de cogestion, mais ouvrent la porte aux mésententes ou tensions. Les différences sont autant d'éléments qui éloignent les créateurs et gestionnaires et provoquent des malaises ou discussions :

**TABLEAU 7. 7: Comparaisons créateurs/gestionnaires**

<b>Ressemblances :</b>	<b>Différences :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Même tendance à la confrontation ponctuelle</li> <li>➤ Même souci de résoudre les conflits</li> <li>➤ Même importance accordée aux MM</li> <li>➤ Même désir de réflexion sur la collection</li> <li>➤ Même désir de collaboration globale</li> <li>➤ Même capacité de laisser occasionnellement l'autre gagner</li> <li>➤ Même capacité à convaincre l'autre</li> <li>➤ Même souci d'innovation et de créativité</li> <li>➤ Même optimisme (confiance en l'avenir)</li> <li>➤ Même conscience éthique (envers employés et clients)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le créateur est très près de chaque produit / le gestionnaire est distant et voit la collection dans sa globalité</li> <li>➤ Le créateur a une attitude de chef / le gestionnaire une attitude de coéquipier</li> <li>➤ Le créateur veut plaire à la clientèle en la faisant rêver / le gestionnaire veut plaire à la clientèle en respectant sa situation économique</li> <li>➤ Le créateur a une vision des choses micro / le gestionnaire a une vision macro</li> <li>➤ Le créateur est un artiste qui priorise sa notoriété / le gestionnaire est un administrateur qui priorise le profit réalisé avec la collection</li> </ul>

Ce tableau ne saurait être complet sans ajouter qu'au niveau des objectifs, de l'analyse et du souci du détail, les membres de la dyade sont à la fois semblables et différents. Dans les trois cas :

1. ils partagent un objectif de réussite, mais n'ont pas la même définition de la réussite;
2. ils analysent constamment, mais n'analysent pas la même chose;
3. ils ont le souci du détail, mais ne s'attardent pas aux mêmes détails.

Nous constatons une évolution dans la prise de décision vers le consensus. En fin de rencontre, les membres des dyades ont convenu ensemble des modifications ou reports de décisions. Dans tous les cas, le résultat final est l'entente sur une collection prête à être commercialisée. Les individus n'y parviennent pas tous de la même façon, mais ont recours à des manœuvres similaires pour atteindre la satisfaction qu'elle soit totale ou partielle. Tout est mis en œuvre pour protéger la relation et l'entreprise sans brimer la créativité et l'innovation, comme l'illustre la longévité des marques.

Il n'existe pas de modèle unique de prise de décision, mais nous constatons que nos dyades fonctionnent bien; il est toutefois difficile de prévoir leurs réactions. Ensemble, les créateurs et les gestionnaires ont su s'adapter, agir et interagir. Ils ne remettent pas en question le choix de cogestion et confirment qu'il permet une réflexion essentielle lors de la prise de décision. Nous retenons finalement que les membres de nos dyades manifestent davantage une satisfaction modérée qu'une insatisfaction partielle.

Quand les membres de la dyade exercent une remise en question (1) ils discutent de la structure organisationnelle et non de la cogestion et (2) de la compétence des employés et non de celle du créateur ou du gestionnaire. Il importe de remettre en question les habitudes de travail et de s'interroger sur les lacunes, de bien contrôler les différentes fonctions. Les remises en question permettent de s'adapter (tel que mentionné, la compétition est forte dans un marché exigeant et changeant) et de maximiser les choix.

Malgré que les fonctions mutuelles soient déterminées et que le respect des spécialisations soit souhaitable, les individus n'hésitent pas à remettre en question certaines décisions de leur partenaire. Un équilibre est atteint de sorte que si l'on va trop loin vers l'aspect commercial, il est permis de revenir à la création et d'ajuster le poids qu'on lui accorde. Les règles du jeu sont bien établies et acceptées de tous. La cogestion par une dyade est d'autant plus équilibrée lorsque les créateurs et gestionnaire sont des personnalités hybrides (à la fois artiste et administrateur).

Finalement, sans que nous ayons pu le vérifier, il devient judicieux de se questionner sur l'impact de la cogestion horizontale sur les employés : la difficulté pour eux étant de travailler sous les ordres de deux patrons.

### ***7.7 Une métaphore dynamique***

Nous constatons que la cogestion horizontale créateur/gestionnaire est tout en mouvement. Ce chapitre a permis de présenter les acteurs, le décor et la mise en scène. Nous avons pu suivre comment la prise de décision évolue dans le temps. Tout est dosé et manipulé, les

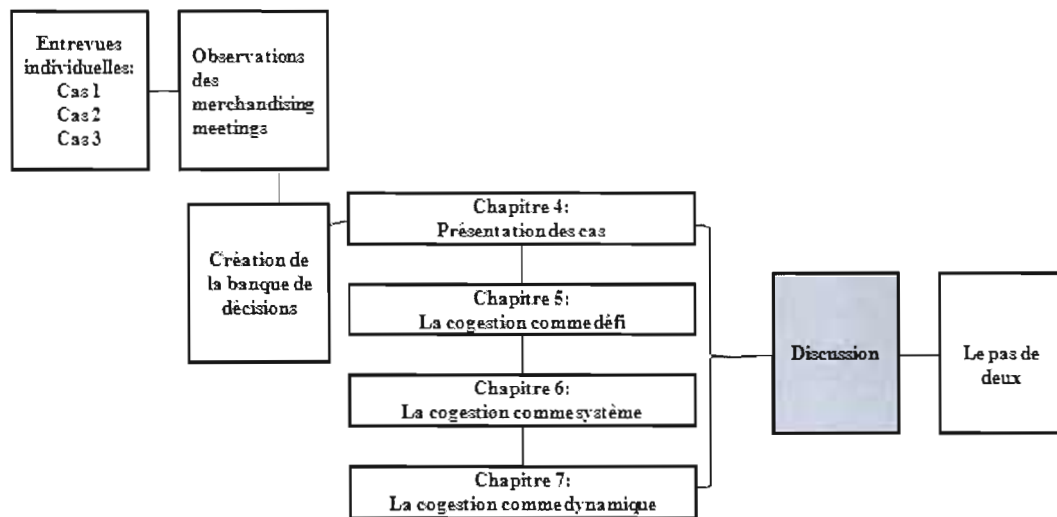
lieux, les sujets, le rythme et les postions changent constamment. La cogestion est comme une danse judicieusement exécutée par une troupe performante.





## CHAPITRE VIII

### DISCUSSION



Les nouvelles conditions du marché rendent complexe la gestion d'entreprises. Tout comme plusieurs industries culturelles, l'industrie mode-habillement unit des individus aux réalités et perceptions différentes et souvent contradictoires. Dans un monde hautement compétitif qui exige de constamment innover, l'union de l'art et du commerce constitue une avenue pour les industries culturelles et des industries qui commercialisent des produits artistiques. Les créateurs et les gestionnaires ont des objectifs divergents : le premier veut créer quelque chose d'unique, alors que le second cherche à le commercialiser à grande échelle. La cogestion constitue une solution dans la mesure où elle permet d'unir ces deux individus complémentaires. Mais leur union au sein d'une entreprise nécessite un équilibre qui permet de concilier les logiques art/commerce. La nécessaire conciliation entre l'art et le commerce exigent que les dirigeants partagent un objectif commun qui lie performance et nouveauté. À cet effet, la cogestion créateur/gestionnaire est particulièrement riche à considérer compte tenu des personnalités aux priorités souvent diamétralement opposées.

Tel que présenté dans notre revue de littérature, la rencontre des logiques créatives et administratives peut provoquer des tensions qui obligent à la négociation au moment de faire des choix. Ces tensions augmentent le risque de conflit. Plusieurs recherches récentes se sont attardées à la gestion du conflit lors de la négociation (Applebaum et al., 1999; Edwards et Walton, 2000; Reid et al., 2004; Brahnham et al., 2004; De Reuver, 2006; Arnold, 2007). Les conditions discutées dans ces recherches diffèrent toutefois de notre réalité, à savoir une cogestion horizontale, volontaire et permanente.

Nous pouvons constater, en réponses au questionnement de notre cadre théorique (chapitre 2) :

- qu'il existe un réel partage du travail entre créateur et gestionnaire, mais que ce partage est également source de tension, dès que le créateur ou le gestionnaire s'imisce dans les décisions de l'autre, il y a risque de conflit. Cette implication dans les responsabilités de l'autre est inévitable dans leur cogestion horizontale,
- que malgré que les membres de la dyade se proclament égaux (cogestion horizontale) il est fréquent que le créateur se retrouve en position supérieure ce qui peut s'expliquer par la nature même de leur entreprise (création de collections) ou par le fait que ce dernier a initialement créé l'entreprise,
- qu'il n'existe pas une réelle compétition entre eux sur des sujets précis (par exemple, la couverture médiatique) et que le choix d'être le personnage public tout comme le choix de se retirer d'une discussion est volontaire,
- que la collaboration est possible dans un contexte où les décisions doivent se prendre dans un court laps de temps (la réunion MM), malgré les conflits les membres de la dyade parviennent au consensus,
- qu'il existe un important transfert d'influence d'un membre à l'autre (*team membre exchange*) (Pearce et Conger, 2003), nous avons repéré plusieurs stratégies et tactiques dont la plus importante est la fine persuasion,
- qu'il est possible que les créateurs et gestionnaires acceptent de modifier leurs opinions, voire même la collection, pour le bien de l'organisation, une négociation s'engage alors.

Notre travail nous a permis de pénétrer dans le quotidien de dyades qui travaillent en cogestion horizontale. Alors que plusieurs chercheurs se concentrent sur les impacts des décisions, notre travail permet de mieux comprendre le processus qui mène à la décision et de mettre en lumière les manœuvres et modèles de résolution de conflits qui sont favorisées par les créateurs et gestionnaires. Il nous a permis d'observer si et comment la prise de décision évolue dans le temps auprès de plusieurs dyades lors de plusieurs réunions consécutives. Nous constatons qu'il n'existe pas un pattern commun aux dyades ou propre à chaque dyade mais nous avons pu repérer plusieurs récurrences qui caractérisent ce choix de gestion. La cogestion créateur/gestionnaire est non seulement un défi mais il est impossible d'en prévoir totalement le déroulement.

Notre étude met en lumière les quatre conditions d'une cogestion horizontale, permanente et volontaire réussie : la cogestion dès la fondation de l'entreprise, l'acceptation de l'autre, la satisfaction et l'étonnement par l'autre.

### ***8.1 Les quatre conditions d'une cogestion réussie***

#### **1. La cogestion dès la fondation de l'entreprise**

Nous avons constaté qu'un fondateur qui se tourne après quelques années vers la cogestion est confronté à des difficultés à déléguer. Dans deux cas sur trois, le créateur a dû après un certain temps se tourner vers la cogestion. Il aurait pu simplement, comme c'est souvent le cas, embaucher des employés compétents pour le soulager de certaines tâches. Nos cas ont plutôt choisi un modèle plus rare, la cogestion horizontale. Bien que ce soit un choix et non une obligation, il leur est difficile après plusieurs années de suffisamment faire confiance à l'autre pour se dégager entièrement de certaines responsabilités.

Le fait de travailler ensemble depuis le début assure un meilleur partage des responsabilités, un partage plus réel. Les membres de la dyade peuvent ainsi compter l'un sur l'autre, tout comme ils acceptent la possibilité de pouvoir se retirer du conflit et protéger leur relation sans que l'autre se sente menacé ou blessé.

## **2. L'acceptation de l'autre**

Dans certaines industries culturelles subventionnées, on oblige le directeur artistique à travailler avec un administrateur, obligation qui peut être problématique. En cogestion volontaire, le fait d'avoir choisi son partenaire, de le connaître et de reconnaître les différences mutuelles permet une certaine transparence. Lorsque le choix est consenti, les compétences respectives sont reconnues et appréciées. Le créateur et le gestionnaire apprennent à travailler ensemble, ils peuvent anticiper les réactions de l'autre. Ils ont besoin l'un de l'autre, se respectent et estiment que leur union permet d'atteindre une synergie. Ce choix n'assure pas une harmonie parfaite et continue, mais affirme la capacité de s'ajuster et d'exercer la manœuvre adéquate pour convaincre l'autre d'adhérer à sa position. À tour de rôle, la force de l'un apaise les insécurités de l'autre.

Cette forme de respect explique que les membres de nos dyades évitent d'avoir recours à l'accommodement (satisfaire l'autre contre sa propre satisfaction) afin de pousser la réflexion sur leurs choix. Pour eux, l'accommodement est une défaite ou une faiblesse de la cogestion. Ils contrôlent la situation en jouant la bonne carte au bon moment, dans le respect de la personnalité de l'autre.

## **3. La satisfaction**

Il ressort que pour que la cogestion fonctionne, il faut pouvoir préserver une ambiance joviale, un esprit de gaieté et une bonne humeur qui permettent le moment venu de détendre l'atmosphère. Dans une entreprise qui ne travaille pas en cogestion, lorsque le conflit est irréconciliable entre le patron et son employé, ce dernier est remplacé. En cogestion, non seulement les membres de la dyade doivent être satisfaits des choix qu'ils font, mais ils doivent éprouver du plaisir à travailler ensemble. La cogestion permanente oblige à l'entente, à dépasser les conflits et à préserver un climat propice à la création. Le rire et les blagues permettent de désamorcer le drame et de discuter sans animosité. Une collection ne saurait être éblouissante si elle est conçue dans un climat sombre. Il serait intéressant de pousser plus loin la réflexion et de vérifier l'impact de l'ambiance sur la créativité.

Le créateur et le gestionnaire ont besoin de confirmer ensemble les choix avant la mise en marché des modèles dans l'objectif que la collection performe. La satisfaction de travailler ensemble et d'avoir réussi compense pour les possibles fatigues, qu'ils qualifient d'usure du temps, qui les rend plus vulnérables aux agacements. Nous constatons que les membres de la dyade font des efforts pour maintenir ce climat de jovialité. Le plus souvent, c'est le gestionnaire qui fait en sorte de satisfaire le créateur, de le protéger. Dans nos trois cas, l'ambiance joviale permet d'outrepasser les moments difficiles et constitue un critère de longévité.

#### **4. L'étonnement par l'autre**

Les membres de nos dyades insistent sur la nécessité de ne rien prendre pour acquis. Leur collaboration permet des situations où l'on est créatif et ouvert d'esprit, où l'on arrive à déstabiliser l'autre, à le surprendre, à l'étonner tout en maintenant un climat sain. La cogestion permet de se concentrer sur des tâches précises et de performer. Leur relation permet la franchise mais la provocation peut mener à une remise en question ou à un renforcement des positions. C'est avec finesse que l'un va étonner l'autre, parfois en le provoquant, même en proposant une solution inusitée.

Malgré qu'ils partagent leur quotidien et qu'ils se connaissent bien, il semble normal de parfois remettre en question les positions de l'autre. Créateur et gestionnaire ont besoin, de façon ponctuelle, de non seulement se distancer de l'autre et de s'opposer, mais aussi, de se rapprocher et d'être impressionné par l'autre. C'est la confiance en soi qui permet de remplir l'ensemble de ces conditions.

#### ***8.2 Les pratiques qui favorisent l'équilibre***

Nous avons présenté les conditions d'une cogestion réussie, ces conditions permettent d'assurer aux membres de la dyade la réussite de leur choix de cogestion. Ajoutons qu'à ces conditions s'ajoutent certaines pratiques qui ne représentent pas des conditions essentielles à

la réussite mais qui permettent une cogestion plus équilibrée et harmonieuse. Ces pratiques complètent la liste des conditions de réussite :

### **Vivre ensemble favorise le compromis**

On doit préserver une relation favorable car les enjeux dépassent la réussite de l'entreprise commerciale. Pour l'un des cas, la dyade est un couple. Dans ce cas, non seulement on partage le quotidien au travail, mais aussi, à la maison. Cette situation particulière favorise l'entente, car les membres de la dyade évitent de rapporter les conflits à la maison. Le fait de vivre ensemble favorise le compromis. Une dyade qui en plus est un couple doit pouvoir mettre fin à la confrontation, car si le couple éclate, l'entreprise peut difficilement poursuivre en cogestion. Alors que plusieurs considèrent difficile de travailler avec leur conjoint, les membres de cette dyade croient au contraire que leur relation de couple en sort gagnante.

Les dyades étudiées bénéficient des avantages de la cogestion et en contrôlent les inconvénients. Pour pousser plus loin la réflexion finale sur la cogestion créateur / gestionnaire, nous présentons les principales conclusions de notre recherche. Nous constatons que les membres des dyades ont recours à certaines manœuvres, plus particulièrement la fine persuasion, afin de désamorcer au maximum les risques de conflits trop néfastes et poursuivre ainsi des échanges rythmés. Les conflits demeurent, mais la cogestion permet aux membres des querelles constructives qui assurent une réflexion et permet un produit amélioré. L'observation de la prise de décision ne permet pas de dessiner un modèle unique du déroulement des négociations. Il ressemble davantage à une chorégraphie qui laisse place à certaines improvisations. Finalement, la prise de décision en cogestion ressemble étrangement à un duo de danseurs qui met en vedette nos créateurs et nos gestionnaires.

### **La fine persuasion**

Les membres de la dyade ont recours à diverses manœuvres lors des négociations, en particulier la fine persuasion (*gentle persuasion*) qui leur permet de convaincre l'autre d'adhérer à sa position. Parce qu'ils se connaissent bien et qu'ils s'acceptent mutuellement, créateurs et gestionnaires savent sur quelle corde tirer pour plaire à l'autre et l'amener à

mieux accepter son point de vue. Au besoin, ils savent aussi avoir recours à l'humour pour maintenir le cap et ne pas perdre de vue les priorités.

Nous avons établi qu'il n'y a pas de modèle de prise de décision, mais que ces manœuvres semblent bien fonctionner puisque plus de la moitié des décisions se prennent sans conflit. Les décisions sans conflit confirment que créateur et gestionnaire collaborent ou qu'ils évitent la confrontation afin de préserver leur relation. Ces deux choix ont pour effet d'assurer la survie de l'organisation.

### **Les querelles constructives**

Du point de vue personnel, nos créateurs et gestionnaires subissent leurs humeurs et cela peut mener à des querelles. Parfois, ces situations sont évitées grâce à la capacité des membres de se retirer dans cette zone interdite de discussion où l'on choisit de protéger la relation. Ils ne vivent pas de conflits dévastateurs, mais participent plutôt à des querelles constructives. Ces dernières sont plus personnalisées que le conflit tranchant; elles permettent aux membres de la dyade de s'expliquer entre eux, d'échanger leurs points de vue, mais aussi, de les partager avec les autres membres de l'entreprise, plus particulièrement les employés qui assistent au *merchandising meeting*.

En plus d'être personnelles, les querelles peuvent être organisationnelles. Nous avons pu établir que dans certains cas, la cogestion est venue tardivement et que ceci peut mener à des dédoublements de tâches. L'un doit dorénavant céder à l'autre des responsabilités qu'il avait l'habitude de totalement contrôler, une passation de pouvoir qui peut causer des tensions. C'est lors des réunions que se fait la mise en commun des deux logiques, ce qui permet une réflexion ou un débat essentiel en cogestion. De plus, la structure des organisations et la nature même de ces réunions favorisent la participation d'autres personnes que les créateurs et gestionnaires. Ce sont des cadres ou des membres des équipes de travail des secteurs design, ventes, marketing et opérations. Leur rôle consiste à émettre des opinions sur les modèles, à pousser la réflexion, à rappeler des erreurs du passé, à divulguer des données importantes. Ce qui nous semble particulièrement important est leur position lors de querelles

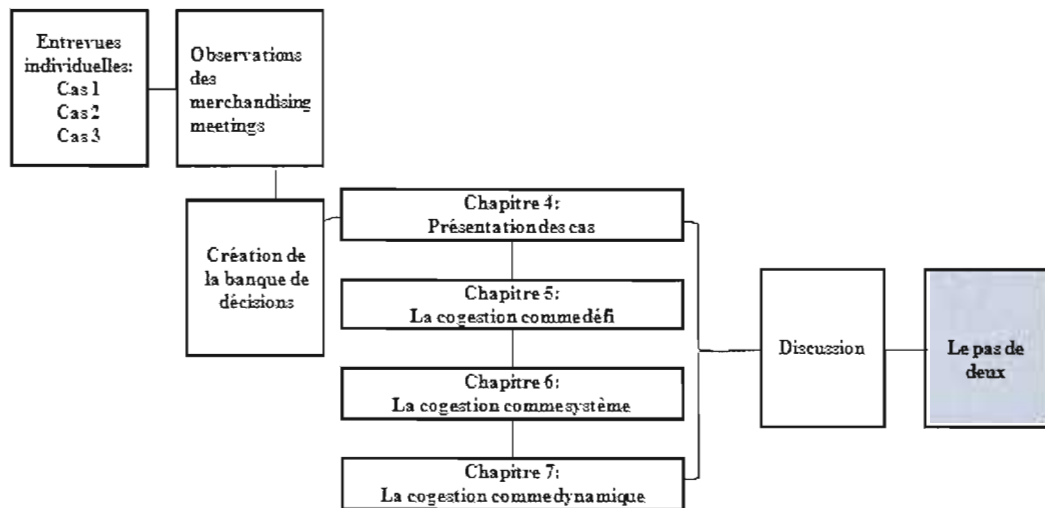


entre le créateur et le gestionnaire. Le compromis, mais aussi, la confrontation prédominent dans les situations conflictuelles et lorsque le ton monte ou que la situation semble sans issue, les employés se positionnent et les remplacent, ils se substituent à eux. La dynamique interne permet alors aux membres de la dyade de se retirer momentanément de la querelle, de prendre leurs distances et de laisser les employés se disputer. Ceci a pour effet de protéger la relation entre le créateur et le gestionnaire, assurant ainsi la survie de la dyade. Les employés deviennent alors des complices bienveillants qui acceptent de jouer ce rôle. Les membres de la dyade en sont conscients et bénéficient de cette possibilité afin de respirer, de s'éloigner, le temps que la tension retombe. Les employés pour leur part prennent position selon leur rôle dans l'entreprise. Leurs arguments seront esthétiques ou commerciaux selon la fonction qu'ils occupent. Encore une fois, ce qui est parfois remis en question est (1) la structure organisationnelles et non la cogestion ou (2) la compétence des employés, non pas celle du créateur ou du gestionnaire.

Notre travail permet de présenter en quoi la cogestion constitue un défi pour les décideurs. Il permet également de constater que dans le cas précis de dyades créateur/gestionnaires, il importe de tenir compte des émotions des individus et du climat général dans lequel se déroulent leurs activités. En cogestion, le conflit est inévitable et dans le cas d'entreprises où il est essentiel de parvenir à l'entente, les individus développent des méthodes qui leur permettent de cohabiter et d'assurer la survie de l'entreprise.

## CHAPITRE IX

### LA COGESTION COMME PAS DE DEUX



La recherche avait pour but d'étudier le défi que représente la cogestion en étudiant des dyades créateur/gestionnaire lors de la prise de décision pour comprendre l'évolution des négociations vers un choix commun. Nous avons également voulu identifier les facteurs qui expliquent cette évolution au sein d'entreprises qui unissent ces deux personnalités si différentes. Le travail accompli jusqu'ici a permis de mieux comprendre la dynamique de négociation et l'effet des deux logiques sur la prise de décision. Nous avons pu décrire le processus qui mène à la décision et identifier les facteurs qui expliquent la progression. Les cas étudiés bénéficient des avantages de la cogestion et en contrôlent les inconvénients.

Pour mieux comprendre le défi de la cogestion, nous utilisons maintenant la métaphore de la danse qui permet de simplifier et de mieux comprendre la dynamique de nos dyades.

### 9.1 Les échanges créateur/gestionnaire : un ballet

Nos dyades ressemblent à un couple de danseurs; leur performance est une composition de leurs talents et différences. Les mouvements sont volontaires et répondent à une esthétique. Comme dans la danse, leur relation est en quelque sorte une expression artistique qui permet à l'individu de ne pas être totalement le même que dans la vie pratique. Les échanges sont rythmés et ont pour objectif commun de produire une œuvre (la collection) qui sera offerte au public.

Nous avons espéré découvrir un modèle de prise de décision propre aux dyades créateur/gestionnaire, mais nous avons plutôt repéré une façon de faire particulière qu'on peut comparer à la danse classique et plus précisément, à un *pas de deux* (Traiger, 2010; Goodhew, 2008). L'expression fait référence au nombre d'interprètes qui exécutent ensemble une chorégraphie. Une brève description de cette danse permet de faire le parallèle avec nos dyades créateur/gestionnaire. Les contraintes et obligations propres à la danse se rapprochent de celles vécues par les créateurs et gestionnaires. Pour le bien de cette explication, la femme sera comparée au créateur et l'homme sera comparé au gestionnaire<sup>16</sup>. D'abord, le contexte dans lequel se déroule la performance témoigne des mêmes qualificatifs : créativité, partage, risque, beauté, émotion et spectacle. Dans les deux cas, les acteurs font preuve de persévérance et de confiance. Ils vivent constamment la dualité plaisir / douleur et le succès de la présentation finale devant le spectateur fait la gloire du duo ou de la dyade. En danse, comme en mode, il s'agit de se donner en spectacle devant d'autres acteurs : les membres de la troupe ou employés de l'entreprise et les spectateurs ou clients. Cette étape finale est hautement symbolique, car le couple s'interroge sur comment vont réagir les membres de la troupe et, si dans le cas où ces derniers prennent parti, comment ils le font et pourquoi.

Comme pour la cogestion, le fait de danser avec un partenaire permet de se dépasser, de sauter plus haut, de prendre des positions que l'on ne peut réussir seul. Historiquement, en danse, l'homme n'était que le faire-valoir de la femme, celui qui la soutient. Aujourd'hui, la prestation lui permet de démontrer sa force. Ceci l'oblige à un entraînement rigoureux, mais

<sup>16</sup> Même si en pratique ces rôles peuvent être inversés ou tenus par deux personnes du même sexe.

lui procure en même temps beaucoup de plaisir. Lors de la présentation, le public surveille la femme alors que l'homme lui permet d'opérer ses manœuvres. Le jour où l'on réalise l'importance du danseur, on le regarde aussi. Son rôle en est un de stabilisateur. Tous deux ont appris à travailler ensemble (la supporter, la soulever) pour aller toujours plus loin. Le point de départ est l'arabesque, le début à partir duquel ils iront ailleurs. Pour mieux comprendre la similarité avec nos dyades créateur/gestionnaire, nous allons résumer les quatre principales techniques du *pas de deux* : les promenades, les levées (*lifts*), les pirouettes (*turns*) et les sauts (*jumps*).

La promenade est le moment où les deux danseurs marchent côte à côte. Elle semble simple à première vue, mais il est très difficile de garder l'équilibre. Tout est question de contrôle entre les deux. Ils se regardent pour savoir quand s'ajuster, pour aller plus loin ou pour recommencer. Il suffit d'un regard, d'un geste que l'autre comprend et qui lui permet de réagir de la bonne façon au bon moment.

La levée est très exigeante pour l'homme. Elle ne peut être réalisée que lorsqu'il a la force et la technique pour soulever sa compagne. Tout est question de contrôle, il doit pouvoir anticiper les réactions de sa partenaire. Il doit s'assurer de rester juste assez près d'elle pour lui éviter les blessures. Il sait quoi faire pour corriger le déséquilibre de la danseuse. Malgré les apparences, il a besoin de plus de force pour la faire redescendre que pour la soulever. Lorsque la femme s'élance vers l'homme, l'exercice demande du courage et de nombreuses heures de pratiques, ce geste représente un tour de force, un exploit pendant lequel la femme doit demeurer élégante, malgré les efforts communs. Ici, les deux partenaires mettent leur sécurité entre les mains de l'autre.

Les pirouettes sont le plus souvent réalisées par la femme, l'homme étant derrière elle avec la main à sa taille pour l'aider ou la stabiliser. Elle peut ainsi faire plus de tours que si elle était seule. Cette technique est longue à apprendre et seules de longues heures de pratique permettent d'atteindre la chronologie et la parfaite concordance de leurs mouvements mutuels. Tout est question d'équilibre entre eux. L'homme sert de support, mais surtout, de

guide. La femme ne va pas initier le mouvement tant qu'elle ne sent pas que l'homme est en contrôle. Si elle perd l'équilibre, il exerce une pression ferme sur sa paume. Ici, tout est en contrôle, sinon, on risque de blesser l'autre. Ce mouvement est la rencontre entre les danseurs, une rencontre qui laisse place aux coïncidences.

Les sauts servent souvent d'échauffement avant la performance. Ils peuvent être excitants ou effrayants, selon le type de saut. Même si certains sont peu risqués, ils fatiguent les danseurs. Les plus risqués sont ceux où la femme se jette dans les bras de l'homme et qu'il doit l'attraper. Elle peut tomber sur la tête s'il n'est pas là pour elle. Ces sauts causent toujours des exclamations dans la foule. Finalement, à la fin de la prestation, il y a la pause finale. Souvent le *pas de deux* se termine par l'homme qui supporte la femme. La peur de tomber est constante, on a besoin des compliments de son partenaire qui, d'ailleurs, ont plus de poids que ceux des autres.

Les autres danseurs qui participent au spectacle accompagnent le couple dans le respect des règles du jeu où les deux danseurs sont les acteurs principaux. La chorégraphie sera maintes fois répétée et critiquée. Tous savent exactement ce qu'ils doivent faire et leur place dans le spectacle. L'harmonie qui doit régner tant entre les danseurs principaux qu'avec les autres membres de la troupe, assure le succès de la présentation et constitue la base d'un contexte favorable.

Danser, c'est à la fois donner et recevoir. Le pas de deux est l'union de deux êtres qui parviennent à un haut niveau d'esthétisme et de grandeur. Ensemble, ils doivent réagir de la même façon à la musique tout comme ils doivent réagir l'un à l'autre de façon coordonnée. Même leur respiration est synchronisée. Le succès de la prestation est la gloire des deux danseurs. Dans le cas de nos dyades créateur/gestionnaire :

- La promenade représente la séquence avant la réunion (*meeting de merchandising*), c'est le quotidien du créateur et du gestionnaire, où chacun est occupé par ses fonctions artistiques ou administratives. Ils occupent un même espace de travail, mais évoluent côte-à-côte, dans le

respect des compétences mutuelles. Le principal défi est d'éviter l'ingérence dans le domaine de l'autre, tout en demeurant disponible au moindre signe de son partenaire.

- La levée correspond à la rencontre art/commerce, c'est le *meeting de merchandising* où le créateur présente la collection au gestionnaire. Le gestionnaire doit être prêt à commenter et à affronter les réactions du créateur, mais surtout, il doit subtilement le soutenir devant les autres employés. Un moment d'équilibre où il est possible de se remettre en question, mais qui laisse peu de place à l'erreur. Le créateur combat son insécurité et le gestionnaire est critique, tout en sachant quand s'arrêter pour ne pas le blesser. De toutes les critiques, c'est celle du gestionnaire qui importe le plus, le créateur cherche son approbation.
- Les pirouettes sont les moments de tensions pendant la réunion, les remises en question qui peuvent parfois dégénérer en conflits. Le créateur et le gestionnaire provoquent puis se retirent, chacun reconnaît le moment opportun pour se distancer ou pour revenir. Ils savent s'ajuster l'un à l'autre pour le bien de leur relation et de l'entreprise. Créateur et gestionnaire sont en contrôle, l'objectif est que la rencontre se termine bien.
- Les sauts et la pause finale représentent la mise en marché de la collection. Le moment d'insécurité devant la réaction des clients. Créateur et gestionnaire s'appuient l'un sur l'autre, ils ne font qu'un. Souvent, le créateur reçoit les félicitations, mais surtout, il doit savoir qu'il a l'approbation du gestionnaire.

Cette métaphore permet de constater le rôle parfois ingrat du gestionnaire, mais elle permet surtout de constater que le créateur et le gestionnaire ont besoin l'un de l'autre et que leur réussite est tributaire de leur volonté de travailler ensemble pendant de nombreuses années, dans le respect de l'autre. La prestation finale est l'œuvre réalisée par le duo. Tout comme pour le duo de danseurs, nos créateurs et gestionnaires doivent accepter les acrobaties de l'autre et les risques que cela comporte. Le créateur est conscient de la place du gestionnaire qui sait le soutenir dans les moments difficiles et le pousser à aller toujours plus loin. Sa présence est rassurante. Le gestionnaire est conscient que tous les yeux sont tournés vers le

créateur, que tous sont admiratifs devant son talent et négligent ses prouesses de force. Ils sont complémentaires : sans l'autre la performance ne peut se produire. Ensemble, ils forment un duo qui a le respect des employés. Sans ces conditions, l'impact risque d'être tragique et mener à la fin de la dyade et par ricochet, à la fin de l'entreprise.

Créateurs et gestionnaires doivent avoir une totale confiance l'un envers l'autre, être prêt à donner leur vie pour l'autre lors du spectacle. Ils doivent savoir qu'ils peuvent tout se dire et cette confiance inconditionnelle a un impact considérable sur la réussite de leur cogestion. Mais cette confiance demeure fragile; lors des moments de remise en question, la fébrilité est perceptible. La confiance est la condition qui assure le contexte idéal et qui permet d'éviter les accidents ou faux-pas dans les situations extrêmes. Pendant ce temps, le reste de la troupe s'agite, vaque à ses occupations et si nécessaire, réalise une chorégraphie au moment opportun

## CONCLUSION

Cette thèse avait pour objectif de permettre une meilleure compréhension du défi que représente la cogestion par une dyade créateur/gestionnaire et ses impacts sur la prise de décision. Pour ce faire, nous avons privilégié la comparaison de trois dyades œuvrant dans un même secteur d'activité et observé à répétition la prise de décision en identifiant les causes de conflit, les comportements des créateurs et gestionnaires et comment ils parviennent au consensus (Thomas, 1979,1992). Nos résultats sont riches en information et confirment l'intérêt de poursuivre la réflexion sur ce mode de gestion.

Nous voulons mettre en valeur le paradoxe de la gestion créateur / gestionnaire. C'est un défi de taille, d'une complexité extraordinaire, qui selon toute attente ne devrait tout simplement pas tenir, il est remarquable de constater que dans le cas des dyades étudiées, cela fonctionne et que c'est plutôt réussi.

Nos dyades créateur/gestionnaire ont su créer une combinaison complémentaire et gagnante de leurs personnalités et atteindre une forme d'équilibre. En cogestion, les décisions reposent sur des jugements différents et la mésentente peut mener à une saine réflexion. La combinaison de perplexité et de rationalité est pertinente et permet de désamorcer les tensions. Les membres de la dyade se complètent à un point tel que le créateur passe de l'insécurité à la sécurité. La réaction des créateurs et gestionnaires demeure difficile à prévoir, mais nous constatons que les personnalités se rencontrent et que les résultats sont performants lorsque toutes deux sont convaincues et rationnelles. Le danger, puisqu'il y en a un, est que l'usure du temps rende plus difficile de composer avec les divergences.

Notre travail permet de constater le défi que représente la cogestion créateur/gestionnaire. Il met en relief ses embûches, mais aussi ses bienfaits de même que son impact sur la prise de décision. Créateurs et gestionnaires ont fait le choix de travailler l'un avec l'autre et non, l'un contre l'autre. Certaines situations facilitent la prise de décision, comme le fait de travailler



en cogestion depuis la création de l'entreprise ou le fait que des dyades sont constituées de personnalités hybrides qui cumulent les caractéristiques de créateur et de gestionnaire. Nous constatons que la dyade dont les membres sont hybrides connaît un avantage : les tensions sont présentes mais on favorise le compromis à la confrontation. Le fait d'avoir une personnalité hybride (être à la fois créateur et gestionnaire) permet de bien comprendre l'autre.

Nous ne nous faisons pas d'illusions, ce type de cogestion horizontale entre un créateur et un gestionnaire n'est pas simple. Il représente un défi considérable et nécessite des conditions particulières : la cogestion dès la fondation de l'entreprise, l'acceptation de l'autre, la satisfaction et l'étonnement par l'autre. Des conditions de succès nécessaires mais non suffisantes pour assurer ce type de cogestion. Retenons également qu'il n'y a pas de pattern unique mais plutôt une récurrence de patterns contextuels, de patterns individuels et de patterns relationnels.

### **Le défi de la cogestion pour les dyades créateur/gestionnaire dans l'industrie mode-habillement**

D'abord, la cogestion créateur / gestionnaire est un défi, c'est un choix de gestion particulier et un sujet difficile à circonscrire. Plusieurs patterns se dessinent selon la dyade et selon le contexte. Les principaux patterns retenus sont que:

- la tension n'est pas toujours prédominante lors de la prise de décision;
- en cas de conflit, il porte principalement sur les tâches (les individus ne vivent pas nécessairement de conflits personnels malgré leurs personnalités a priori si différentes);
- souvent, il n'y a pas de réel gagnant, sinon c'est le créateur;
- suite à une décision le climat est harmonieux, on est parvenu au consensus et les membres de la dyade collaborent;
- les membres de la dyade s'activent à convaincre les autres participants d'adhérer à leur position;
- la confrontation et le compromis prédominent dans les situations conflictuelles.

De plus, la cogestion créateur / gestionnaire est un système complexe qui allie synergie, pouvoir, notoriété, admiration et confiance.

Finalement, la cogestion créateur / gestionnaire évolue et les facteurs qui caractérisent cette dynamique sont :

- les personnalités des créateurs et gestionnaires sur la négociation;
- la complexité des perceptions (art/commerce);
- le partage d'intérêts différents et la création de zones sensibles de discussion;
- l'obligation et les exigences de la cogestion;
- le recours aux réunions (les demandes à répétition, la fine persuasion, le retranchement, l'importance de protéger la relation tout en protégeant la créativité).

La répétition est le fil conducteur des négociations, les membres de la dyade ramènent constamment leurs demandes et priorités, ce qui crée un léger agacement ponctuel et persistant mais assure une satisfaction totale ou partielle via des manœuvres qui protègent la relation et l'entreprise sans brimer la créativité.

### **Une cogestion singulière par le créateur et le gestionnaire : le *pas de deux***

Normalement, lors d'une cogestion par une dyade, il serait pertinent de conclure avec trois possibilités qui expliqueraient comment il est possible d'y parvenir : (1) l'un des membres de la dyade exerce un pouvoir sur l'autre, (2) chacun des membres de la dyade travaille de son côté et évite toute tension ou, (3) l'un va totalement ignorer l'autre. Notre travail permet de mettre en lumière que chez nos dyades se dessine une façon de faire particulière, une forme de cogestion en cohabitation où créateur et gestionnaire exécutent ensemble une chorégraphie, un ballet harmonieux. La réalité de ce type de processus est complexe et constitue un défi mais, pour toute industrie qui unit art et commerce, l'option est pertinente.

### **Contribution**

La présente étude contribue à la recherche en présentant des données empiriques sur un phénomène mal connu : la cogestion horizontale, permanente et volontaire. Nous avons cherché à comprendre s'il était possible d'unir créateurs et gestionnaires et l'impact de cette union sur la prise de décision. Nous avons constaté que malgré leurs personnalités a priori si différentes, ils ne vivent pas nécessairement de conflits personnels. Tous deux représentent des identités différentes mais ont un même intérêt pour l'innovation et la création. Ils forment la dyade responsable des choix finaux sur la commercialisation des collections. Nous avons pu constater la nécessité de les unir momentanément, le temps d'une réunion (le spectacle) où se confrontent les idées.

Tel que mentionné, il n'existe pas de modèle unique de prise de décision, mais nous constatons que nos dyades fonctionnent bien; il est toutefois difficile de prévoir leurs réactions. Ensemble, les créateurs et les gestionnaires ont su s'adapter, agir et interagir. Ils ne remettent pas en question le choix de cogestion et confirment qu'il permet une réflexion essentielle lors de la prise de décision. Nous retenons finalement que les membres de nos dyades manifestent davantage une satisfaction modérée qu'une insatisfaction partielle.

Malgré les tensions et le risque de conflit, la confrontation art/marché justifie leur union. En ce sens, la raison d'être de la cogestion par cette dyade est de provoquer le débat. Ensemble ils parviennent à un équilibre et bénéficient des «querelles constructives» qui permettent un questionnement et une collaboration, une synergie. Le concept de querelles constructives représente bien nos observations, ces querelles diffèrent de la notion de conflit. Ils ne sont que deux mais le créateur et le gestionnaire vivent des différends qui mènent à des échanges parfois virils, parfois discrets. On peut déplorer de telles situations qui provoquent des malaises alors que nos observations ont permis de plutôt conclure qu'au-delà de la critique, elles permettent d'élaborer des solutions créatives. Le produit final est réfléchi et amélioré et le créateur et le gestionnaire se partagent la responsabilité de la réussite.

Nous identifions trois contributions managériales importantes de notre recherche :

1. Elle établit des facteurs de réussite pour un choix complexe de gestion; la cogestion.

La cogestion horizontale est un modèle peu répandu dans cette industrie et nécessite des conditions particulières. Il est important que les fonctions respectives soient clairement établies et que l'un accepte que l'autre soit la vedette médiatique (celui qui rencontre les journalistes ou participe aux entrevues télévisées).

Dans un contexte de cogestion où il importe de préserver une relation harmonieuse, les réunions servent de prétexte à des discussions générales en groupe qui permettent de régler des divergences profondes (interpersonnelles) sans que les conséquences ne soient désastreuses. Chaque membre de la dyade exprime une sensibilité à l'autre et on constate que les sujets qui ne blessent pas directement les individus ne provoquent pas de tension. Comme ils ne peuvent prendre toutes les décisions conjointement, le partage des fonctions permet à chacun de faire des choix individuels (qui sous-entendent le consentement de son partenaire). Les choix individuels et collectifs sont par la suite discutés avec divers intervenants. Certains de ces choix sont parfois remis en question, ce qui nous mène à mettre en question la confiance entre les membres de la dyade, car elle est difficile à acquérir et difficile à préserver. Finalement, les choix sont évalués selon la performance commerciale de la collection : la réussite de la marque est la réussite du créateur et du gestionnaire qui forment cette dyade.

2. Elle confirme l'intérêt de considérer la cogestion comme modèle efficace de gestion dans les industries culturelles.

Il y a peu de recherches sur la gestion en groupe ni sur les dyades, alors que le sujet est approprié et nécessaire (Fletcher et Kaufer dans Pearce et Conger, 2003). Notre étude confirme la pertinence de prendre des décisions en groupe et la cogestion constituant un avantage par rapport à la direction par un seul individu. Elle devient particulièrement importante à considérer dans les industries composées d'artistes et de gestionnaires.

Notre travail met en lumière certains constats sur ce choix de gestion. La principale embûche consiste à prendre position : l'individu refaisant parfois surface au détriment de la dyade. Il faut une confiance en soi hors pair pour faire face aux choix hautement émotifs et lorsque les logiques art/commerce s'affrontent, il faut pouvoir relativiser l'importance des décisions (ce n'est qu'un vêtement). Rappelons que toutes nos dyades sont volontaires, mais que la cogestion n'est pas justifiée par les mêmes besoins, si bien qu'elle est horizontale par définition : mais dans les faits, nous avons senti le pouvoir du fondateur, ici du créateur. Malgré tout, plusieurs décisions se prennent sans que l'on puisse identifier un gagnant, ce qui peut être interprété comme un échec partiel pour les individus mais surtout, comme un gain pour la dyade.

Par ailleurs, notre étude a également démontré que le principal avantage de la cogestion est la bonification de la direction de l'entreprise et de la prise de décision. Les membres de la dyade arrivent à décider sans devoir en discuter avec leur partenaire, comme en font preuve les nombreuses décisions prises sans tension. Ils sont conscients de l'avantage que représente ce choix de gestion qui leur permet de demeurer en contrôle et qui leur offre la possibilité de se remettre en question, de juger et être jugé. Une cogestion volontaire signifie un réel désir de collaboration, tout en soulignant la nécessité de faire des concessions. La particularité des dyades est de partager des objectifs communs dans le respect des règles qu'elles ont elles-mêmes établies : les zones fonctionnelles respectives. Les créateurs et gestionnaires sont sûrs d'eux, ne remettent pas en question leur position, mais privilégient la préservation de leur relation.

3. Elle présente une nouvelle façon de concevoir la cogestion. La relation interpersonnelle qui unit les membres de la dyade n'est ni l'ignorance de l'autre ni son acceptation aveugle mais plutôt le choix de réaliser ensemble une chorégraphie complexe et efficace dont chacun pourra bénéficier : le *pas de deux*. Nos dyades ressemblent à un couple de danseurs; leur performance est une composition de leurs talents et différences. Comme pour la cogestion, le

fait de danser avec un partenaire permet de se dépasser, de prendre des positions que l'on ne peut réussir seul.

Nous identifions également des contributions théoriques:

1. La recherche introduit un nouveau concept, celui de la querelle constructive qui mène à une forme de savoir commun amélioré. Un concept peu développé dans la littérature sur le conflit. C'est une situation où le conflit représente une valeur ajoutée qui permet d'améliorer les décisions et qui est pour nos dyades un mode de fonctionnement normal où les états de crise sont contrôlés.
2. La recherche introduit un nouveau mode de résolution des conflits organisationnels : le *pas de deux*. Un modèle qui se dessine, se construit selon le contexte et selon les individus. Les modes connus sont la domination, l'isolement et l'indifférence : le *pas de deux* ajoute une dimension nouvelle qui a l'avantage de ne pas ignorer les luttes de pouvoir et qui propose une solution à la discorde.
3. Des travaux portent sur le niveau organisationnel : les effets négatifs des conflits entre individus et les effets sur l'organisation. D'autres s'intéressent aux tensions entre les objectifs parfois opposés au sein d'une même organisation (sociaux / commerciaux). Au lieu de se limiter à étudier les impacts sur l'organisation, notre travail se penche sur les individus, les relations entre un créateur et un gestionnaire qui n'ont d'autre choix que de parvenir au consensus.
4. Des travaux portent sur la difficulté de faire coexister certains types de personnalités très différents dans les organisations. Les auteurs sont en faveur d'une mise à profit des singularités de ces individualités, sans nécessairement présenter un style de gestion uniforme. La piste que nous avons favorisée dans ce travail permet de plutôt mieux comprendre la collaboration entre deux individus aux personnalités et aux intérêts a priori incompatibles, un créateur et un gestionnaire au sein d'une dyade.

### **Les limites**

1. Nous avons fait le choix de limiter le poids accordé à certaines données qui s'avèrent toutefois essentielles à la compréhension de notre objet d'étude; le lien familial, le pouvoir (la domination), ou la confiance en sont les principaux exemples. Nous nous référons à ces éléments lorsqu'il nous semble pertinent ou essentiel de le faire mais ce sont définitivement des éléments qui pourront faire l'objet d'une réflexion et d'une analyse plus approfondie dans de futurs travaux.

2. Une démarche commune aux trois cas sous forme d'un modèle de cogestion unique et certain n'apparaît pas de façon éclatante mais une référence se dessine. La métaphore de la danse qui constitue un chapitre essentiel à la compréhension du défi de la cogestion suscite un intérêt et mérite certainement d'être approfondie.

3. Un certain recul permettra d'élaborer sur les implications managériales qui pourraient sans doute faire l'objet d'une réflexion plus approfondie. Il nous semble à ce moment pertinent de revoir les comportements des créateurs et gestionnaires de cette industrie et de les comparer avec des dyades d'autres secteurs du milieu culturel.

### **Les recherches futures**

Nous considérons plusieurs pistes de recherche afin de pousser plus avant notre compréhension de la prise de décision en cogestion. Premièrement, il serait pertinent de pousser la réflexion sur l'impact du lien familial sur la longévité des dyades. En effet, nous avons constaté que le fait qu'ils sont parents assure une plus grande confiance et permet une plus grande ouverture au dialogue. Il n'en demeure pas moins que la communion n'est pas automatique et immédiate et, qu'à certains moments, les acteurs avouent la difficulté de partager la direction, même ou surtout avec un parent. Un travail sur la théorie des conventions permettrait de vérifier si les tensions et conflits sont moins présents parce que l'univers domestique devient le principe supérieur commun (Boltanski et Thévenot, 1991; Boltanski et Chiapello, 1999; Thévenot, 2006, 2007). Une future recherche pourrait comparer

avec des dyades où les membres ne sont pas parents et évaluer si la relation parentale assure la survie de la dyade.

Deuxièmement, nous considérons que les recherches futures pourraient bénéficier de l'étude de l'effet de l'âge, du sexe ou de la nationalité sur la longévité et la réussite des dyades. Troisièmement, la recherche pourrait pousser plus loin l'étude des situations de confrontation dans un contexte de cogestion volontaire et voir si elles sont plus nombreuses dans les cas de dyades créées après quelques années d'existence contrairement aux dyades créées dès la fondation de l'entreprise. Quatrièmement, puisque certains membres de dyades se sont posé la question, il serait important d'étudier l'effet de la cogestion sur les employés : la difficulté de travailler sous les ordres de deux patrons égaux. Finalement, on pourrait comparer la cogestion avec d'autres formes de gestion (la gestion traditionnelle avec un seul décideur entouré de son équipe ou la gestion imposée dans les entreprises culturelles subventionnées) et voir si le climat lors de la prise de décision est plus agité ou plus calme. Pour terminer, il serait fort intéressant de pousser la comparaison avec les dyades/gestionnaires de d'autres secteurs d'activités, de vérifier la possible généralisation avec d'autres industries culturelles.





## APPENDICES



## APPENDICE A

### GLOSSAIRE DE L'INDUSTRIE MODE-HABILLEMENT

Le glossaire qui suit réfère aux expressions utilisées dans le cadre de notre recherche :

**Basique** : Les basiques des collections de vêtements sont les pièces que l'on produit chaque saison et qui seront disponibles à la vente pour une période plus grande, par exemple le pantalon noir classique qui sera mis en vente tôt en saison, en grande quantité et disponible pendant de nombreuses semaines – jusqu'à 22 – cette pièce versatile pourra être jumelée aux diverses nouveautés (les *fashions*).

**BOM (*bill of material*)** : Une fiche technique réalisée par le département de design qui identifie tout le matériel nécessaire à la confection (production industrielle) d'un vêtement.

**Cité de la mode** : Un quartier de Montréal qui regroupe une part importante des entreprises liées à l'industrie mode-habillement. Le quartier se déploie au nord de l'autoroute Métropolitaine, autour des angles de la rue Chabanel et St-Laurent.

**Collection** : L'ensemble des styles créés par un designer ou un manufacturier pour une saison précise. L'ensemble des styles présentés aux acheteurs pour la mise en marché constitue une collection.

**ÉSM de l'UQAM** : L'École supérieure de mode de Montréal est née d'un partenariat entre le Collège LaSalle et l'université du Québec à Montréal. Elle offre depuis 1995 un programme de baccalauréat en gestion et design de mode avec concentration dans l'une des trois options : commercialisation, gestion industrielle et design-stylisme.

**Fads** : Les pièces de la collection qui n'ont pas connu le succès escompté, la performance est décevante, les pièces qui ont peu d'influence sur les profits réalisés pour l'ensemble de la saison ou de la collection.

**Fit** : Ajustement sur le corps, la tombée d'un vêtement.

**Foire commerciale (*trade show*)** : Grand marché réservé aux professionnels du milieu où seront présentées et vendues les nouvelles collections. Les marchés se répètent de façon ponctuelle et sont souvent spécialisés dans un type de produits.

**Grossiste** : Société qui accepte d'acheter un ou plusieurs produits d'un exportateur ou d'un manufacturier national, et qui se charge ensuite de les entreposer, de les mettre en marché et de les vendre.

**Haut de gamme** : Produits-mode de qualité vendus à des prix élevés et dont la distribution sera exclusive ou du moins sélective.

**Holiday** : Collection créée pour la période des fêtes. Cette collection se distingue par des couleurs festives (Noël et le Nouvel An) des brillants et paillettes en abondance et l'utilisation de matières nobles (velours et satin). C'est une collection de peu de modèles différents, livrée en magasin à partir du mois d'octobre.

**Line list (ou line listing)** : Un cahier qui présente les différents modèles de la collection ainsi que les informations techniques utiles au représentant commercial (date de livraison, prix, couleurs et grandeurs offertes etc.)

**Majors** : Les grands magasins de vente au détail multimarques ayant un potentiel de volume d'achats considérable.

**Marque (brand name)** : Nom qui sert à distinguer le produit d'un fabricant ou d'un designer.

**Marque maison** : La marque qui apparaît sur le vêtement et appartient au détaillant en exclusivité et ne sera distribuée que dans ses magasins.

**Merchandising meeting** : La réunion ponctuelle qui se déroule à la fin du processus de création de chaque collection. Elle regroupe les personnes liées à la création, à la production et au marketing de la collection. L'objectif est de discuter chaque modèle et de choisir ce qui sera mis en marché et les conditions de mise en marché.

**Novelties** : Les pièces très tendances d'une collection.

**Programmes privés** : Modèles réalisés par un designer ou un manufacturier pour un détaillant qui seront distribués en exclusivité dans les points de vente appartenant à ce client, et qui utilisent normalement l'étiquette du client.

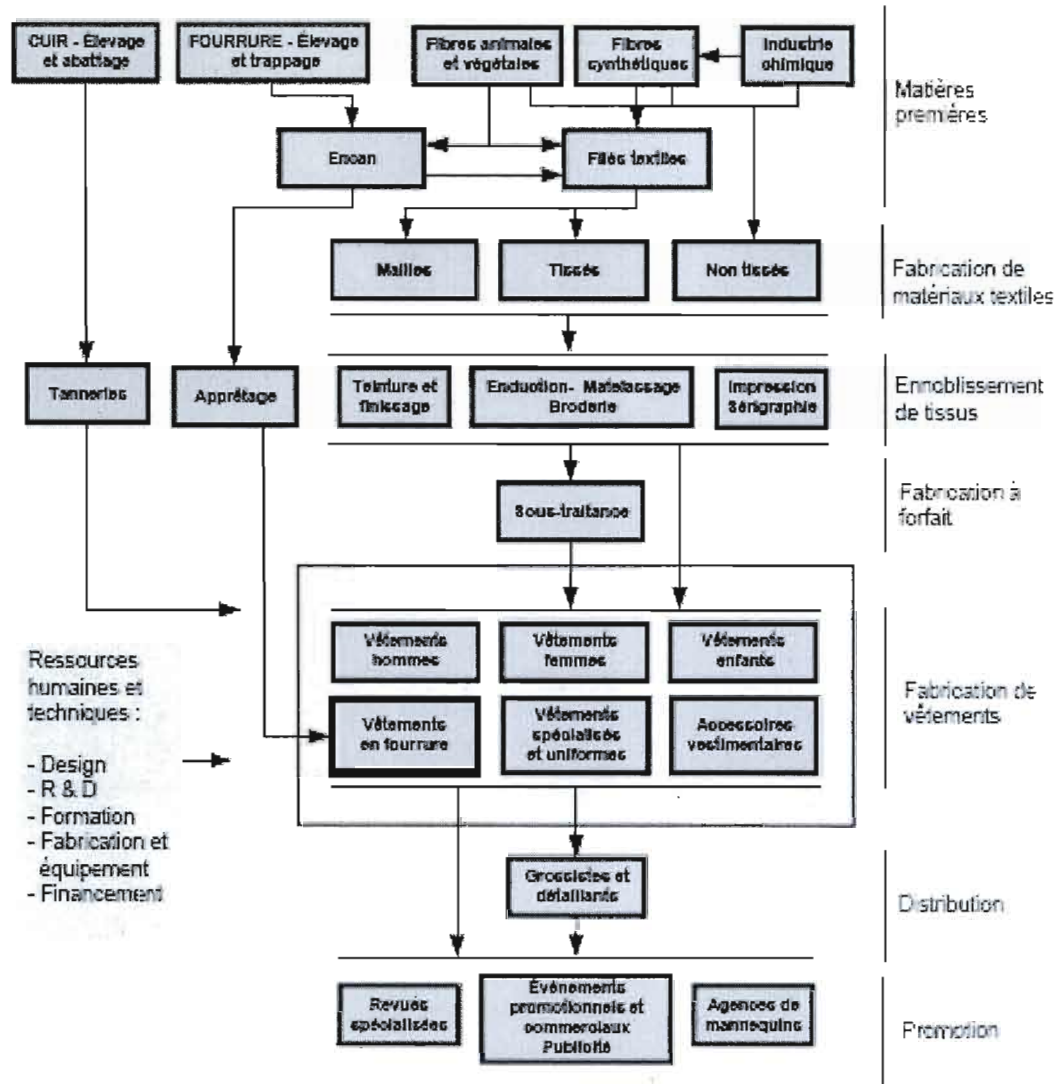
**Runners** : Les meilleurs vendeurs de la collection. Ces pièces que l'on produit en grande quantité, que l'on recoupe au besoin, qui connaissent un engouement chez les consommateurs. La saveur du jour, la pièce qui devient un incontournable, un coup de cœur à se procurer sans faute. Ces pièces représentent un profit important et les entreprises de mode tentent de faire durer le succès et espèrent avoir chaque saison plusieurs de ces modèles.

**Salle de montre (Showroom)** : Espace réservé à la présentation des collections de vêtements pour vendre ces dernières aux acheteurs professionnels.

**Window dressing** : un grand magasin qui achète une collection pour la vitrine (l'image) et non pour les ventes qu'elle peut rapporter. L'objectif est d'attirer la clientèle.

## APPENDICE B

### LA FILIÈRE DE L'HABILLEMENT



Industries connexes : chaussures, cosmétiques, bijouterie/orfèvrerie

Source : Direction des biens de consommation (DGC)

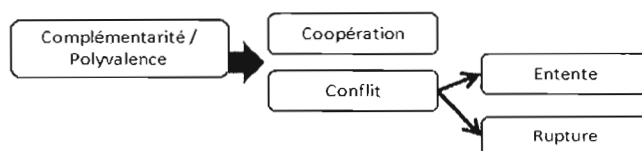
Source : (2002). La filière de l'habillement au Québec : tendances, enjeux et perspectives de développement. Québec, Direction générale de l'industrie, Ministère des Finances de l'Économie et de la Recherche, Mission Industrie et Commerce: 138 p.



## APPENDICE C

### L'ÉTUDE DE LA COGESTION : LES POSSIBLES CONFLITS

La cogestion créateur / gestionnaire intègre des dimensions importantes : la complémentarité et la polyvalence, ce qui porte à croire que ce type de gestion nécessite logiquement la coopération, mais le risque de conflit est omniprésent. Il débouche soit sur la rupture, soit sur l'entente :



**Coopération** : la coopération est une relation d'échange caractérisée par une certaine durée, mais aussi par l'inégalité des parties. Ce qui s'échange entre les acteurs, ce sont des ressources et des atouts que chacun possède et dont les autres ont besoin pour réaliser leur projet collectif ou individuel. Comme cet échange est durable, il est régi par des règles formelles et informelles contraignantes. Cependant, cet échange reste inégal car les atouts, ressources et moyens dont chacun disposent sont différents et inégaux. (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 119).

**Conflit** : le conflit est inhérent à la coopération parce qu'il est généré par l'inégalité des parties et institué par les règles qui organisent cette participation. Le conflit n'est pas synonyme de rupture, mais résulte de pression d'un acteur sur l'autre acteur. (Quivy & Van Campenhoudt, 2006 : 121)

NOTE : rappelons que dans le cadre de notre recherche, l'option rupture est mise de côté, créateur et gestionnaire doivent parvenir à une entente à la fin de chaque réunion afin de passer à l'étape de commercialisation de la collection.

#### Liste des possibilités conflits chez nos dyades:

Les éléments qui suivent résument les motifs de mésententes, il s'agit d'un résumé des tensions qui apparaissent dans notre banque des décisions (appendice N) et qui expliquent les causes de conflits:

- Le refus de mettre en marché un modèle (par goût personnel)
- L'un veut créer, l'autre veut simplifier
- Des difficultés financières
- Le gestionnaire critique la création (façon de verbaliser les commentaires)
- La création s'implique dans le marketing
- Une erreur de jugement



- Des perceptions différentes de la qualité des fournisseurs
- Des priorités différentes (offrir du choix vs consolider)
- Une mauvaise communication (ils ne se comprennent pas)
- Les contraintes administratives (flexibilité du système informatique)
- La perception de la collection (catégorie de produits)
- L'offre et la demande
- La relation parentale l'emporte sur la relation d'affaires
- Le désir d'égalité entre les membres de la dyade
- Les confrontations des priorités art/commerce
- Les divergences interpersonnelles (individus aux caractères différents)
- Les différents objectifs dans la gestion de l'entreprise (gestion des ressources humaines, de la production)
- L'accès à l'information (déficiente ou erronée)
- Les problèmes de communication entre départements
- Les choix de mise en marché (esthétique)
- Les investissements pour l'expansion de l'entreprise
- Les façons de travailler
- Les responsabilités de la performance des collections (création/ventes)
- La répartition des pouvoirs de décisions sur la collection (les employés)
- Les tensions causées par la situation économique (la récession)
- Les modifications à la philosophie organisationnelle (vision, mission)
- Les insécurités mutuelles face à leurs fonctions

## APPENDICE D

### CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DE LA DYADE

Sources : Pitcher, 1997; Collins, 2001

<i>Artiste (Pitcher)</i>	<i>Technocrate (Pitcher)</i>
Imprévisible	Cérébral
Drôle	Difficile
Imaginatif	Intransigeant
Audacieux	Rigide
Intuitif	Intense
Passionnant	Pointilleux
Émotif	Déterminé
Visionnaire	Méticuleux
Entrepreneurial	Obstiné
Stimulant	Austère
<i>Artisan(Pitcher)</i>	<i>Décideur (Collins)</i>
Équilibré	Charismatique
Obligéant	Rigoureux / Discipliné
Honnête	Humble
Sensé	Motivé / volontaire
Responsable	Esprit de synthèse
Digne de confiance	Intense / passionné
Réaliste	Goût du risque
Stable	Visionnaire (long terme)
Raisnable	Créatif
Prévisible	Réaliste
	Flexible
	Responsable (Éthique)



## APPENDICE E

## GRILLE D'OBSERVATION INITIALE

Observation conflit / négociation date: \_\_\_\_\_  
entreprise: \_\_\_\_\_

A. Type de conflit	B. Dimension du conflit	C. Catégorie de résolution	D. Choix	E. Résultat / décision :
1. tâches 2. personnel 3. objectifs 4. normes 5. confiance 6. jugement	1. égocentrique 2. enjeux cachés 3. importance (nb personnes impliquées)	1. confrontation : un ou l'autre (C ou G) 2. évitement : irrésolu – frustration des 2 3. compromis : les 2 gagnent en partie 4. accommodement : distribution – aucun gagnant 5. collaboration : indéterminé - <i>win-win</i>	1. Économique 2. Politique 3. Psychologique 4. Personnel 5. Culturel	1. Stratégique 2. Tactique 3. Opérationnelle

[illegible]



## APPENDICE F

### QUESTIONS D'ENTREVUES

#### *Les entrevues individuelles*

##### **1. Présentation du sujet :**

Je m'intéresse à la gestion conjointe dans l'industrie de l'habillement : comment un créateur et un gestionnaire arrivent conjointement à prendre des décisions, à mettre sur le marché des collections, saison après saison, à faire survivre et même croître leur entreprise. Les questions qui vont vous être posées vont me permettre de mieux comprendre cette dynamique particulière.

##### **2. L'entrevue individuelle # 1 (Durée : 90 minutes)**

A. Décrivez-moi votre entreprise.

- Depuis quand elle existe
- Le nombre d'employés
- Votre mission
- Les objectifs et espoirs
- Les résultats dans le passé
- Votre concurrence
- Votre marché-cible

B. Pouvez-vous me décrire qui vous êtes?

- Vos valeurs
- Vos forces
- Vos faiblesses
- Votre rôle dans l'organisation
- Votre formation académique

C. Pouvez-vous me décrire votre partenaire?

D. Pourquoi cette union?

- Comment en êtes-vous venus à travailler ensemble
- Ce qui vous plaît dans cette union
- Ce qui vous déplaît
- En quoi êtes-vous semblables
- En quoi êtes-vous différents
- FINALEMENT : pourquoi avoir opté pour la cogestion au lieu de diriger par vous-même une équipe compétente?

E. Lors des *meetings de merchandising*, vous prenez les décisions finales sur les collections, pouvez-vous me décrire le déroulement de ces réunions?

F. Qu'arrive-t-il en cas de mésentente?

- Quelles sont les situations de conflits – sources de tensions
- Votre opinion sur la réaction de votre partenaire

G. Pensez-vous que le fait que vous soyez liés facilite l'entente,  
Est-ce préférable qu'il y ait une relation personnelle ou 2 personnes différentes sans lien?  
Est-ce que la pérennité de votre union dépend de cette relation?  
Vous aimeriez ajouter quelque chose?

## APPENDICE G:

### LES ÉTAPES DE LA CRÉATION D'UNE COLLECTION

Afin de situer l'objet de nos observations, voici les étapes qui mènent à la création d'une collection. Le tableau précise l'implication habituelle des créateurs (C) et gestionnaires (G) pour chacune des étapes :

	Activités :	Responsabilité :
1	calendrier saisonnier	C + G
2	recherche de styles et tendances	C
3	recherche des fournisseurs	C + G
4	sommaire du plan de collection	C
5	sélection des échantillons pour la collection finale ( <i>line preview</i> )	C + G
6	disponibilité des échantillons pour l'équipe de vente	G

Le *meeting de merchandising* représente l'étape numéro 5 du processus. Les étapes suivantes (7 et plus), consistent davantage à commercialiser le produit. Le créateur est habituellement peu impliqué, sauf (il est important de le mentionner) lorsque ce dernier est responsable des relations publiques auprès des médias.





## APPENDICE H

### RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE L'ENTREVUE LONGUE

#### Cas 1

Vision sur :	Selon C	Selon G
1. Mission	-reconnaissance de la marque	-profit, stabilité sur le marché, reconnaissance de la marque
2. Résultats passés	-satisfaction récente (3-4 ans) -tentatives infructueuses de diversification -stabilisation de la direction -concentration sur la demande -réduction de l'offre -spécialisation	-ascension fulgurante, suivie d'un plateau (6 ans), nouvelle pente ascendante depuis. -réduire les effectifs et augmenter les volumes -réseau de distribution contrôlé et rentable
3. La concurrence	-aux États-Unis surtout -faible compétition au Canada	-concurrence directe et menaçante des chaînes -marques américaines surtout
4. Le marché-cible	-faiblesse de la marque auprès des québécois francophones -importance de la clientèle anglophone -familles au revenu considérable, qui apprécient la qualité	-le plus vaste possible -client qui apprécie la qualité, le prestige, prêt à payer plus cher pour la durabilité
5. Pourquoi ce partenariat	-disponibilité de G -son expérience dans l'entreprise	-prédisposition pour le domaine -besoin de gagner sa vie -choix qui s'est fait naturellement
6. Ce qui plait dans cette union	-partager les mêmes valeurs -qualité des discussions	-partager le quotidien -opportunité exceptionnelle d'apprentissage -sentiment d'égalité avec C
7. Ce qui plait moins	-difficultés d'adaptation (cogestion) -manque de respect à l'origine	-affronter les années difficiles de l'entreprise -frustration de C de devoir perdre des revenus -disputes fréquentes à cette époque
8. En quoi ils sont semblables	ne peut y répondre	-les mêmes valeurs -les mêmes priorités (l'éthique)
9. En quoi ils sont différents	-G est plus nonchalant -je suis maniaque et dévoué à l'entreprise	-impressionné par la minutie de C -adore parler en public (C déteste) -C est très technique -besoin que ce soit dynamique
10. Pourquoi la cogestion	-G pourra prendre la succession	-parvenir à un réel pouvoir décisionnel, à plus de liberté

11. Comment se déroulent les réunions ou se prennent les décisions finales	-une recette établie : (1) la matière première (2) les modèles (3) consultation (4) choix de production -nécessité de revoir cette recette	-(1) choix ou création des matières (2) tableaux thématiques (3) les modèles (4) prototypes et implication de G (opinion)
12. Causes de mésententes – sources de tension	-les modèles (collection) -entêtement de G -non respect du secteur d'activités de l'autre	-les modèles (collection) -C va essayer de convaincre le client d'acheter ... je vais plutôt lui offrir ce qu'il veut
13. Votre opinion sur ses réactions devant le conflit	-quand c'est mon secteur je dis : ma décision est prise, j'ai le même respect pour ses positions et je recule même si je ne suis pas content. -si je suis vraiment contre, je vais essayer de le convaincre -je respecte sa décision, il a autant à perdre que moi	-nos tensions sont très correctes, maintenant que l'on est vraiment égaux -c'est une dynamique parentale, pas une dynamique créateur/gestionnaire - c'est plus un équilibre familial
14. Lien parental et pérennité de l'entreprise	-justifie la durée du partenariat -rend parfois plus exigeant, parfois moins -permet de toujours pouvoir s'immiscer dans les décisions de l'autre	-permet d'obtenir des responsabilités plus rapidement

## Cas 2

Vision sur :	Selon C	Selon G
1. Mission	-elle évolue avec le temps -procurer du bien être, rendre service à travers un produit créatif -prouver la possibilité de créer une grande marque au Québec	-créer un produit haut de gamme, de qualité, distinct et confortable
2. Les objectifs	-la croissance -perpétuer le nom sur plus d'une génération - une boutique dans une grande capitale à l'étranger -gâter les employés -miser sur la création	-créer la marque et que la compagnie puisse transcender le créateur
3. Résultats passés	-un long parcours, difficile de construire une entreprise de confiance -arriver avec un produit équilibré tout en innovant -garder une certaine assise sur ce qu'on fait bien, sur ce que les gens aiment -financement difficile, doit y croire et être patient -devoir s'adapter aux changements	-aucun compromis sur l'image et le produit : ce qui a ralenti la croissance mais assure un savoir faire -un produit distinct et unique -innovation et retour aux performances : longévité du produit en modifiant, et en améliorant
4. La concurrence	-inexistante localement, de nouvelles marques nationales qui se	-ne sait pas, ne connaît pas les designers canadiens

	développent -les importations (marques reconnues)	-les créateurs innovateurs européens et américains
5. Le marché-cible	-une clientèle fortunée qui voyage, qui travaille dans les communications, le cinéma, les finances qui avait l'habitude de n'acheter que de l'importation, l'ai amenée à changer et à acheter ici -clientèle qui a envie de contribuer, d'endosser un produit qui a une certaine éthique	-30-35 ans, personne d'affaires, occupée -étendre le marché aux 25 ans (la clientèle d'origine vieillit) -une personne sûre d'elle qui a le goût d'être différente, qui vit dans ses vêtements, les adapte à sa fonction dans la journée
6. Pourquoi ce partenariat	-il a toujours participé au plan d'affaires, à la planification financière, aux décisions d'affaires	-le partenariat existait avant d'être officiel (reconnaissance des compétences complémentaires) -participation au plan d'affaires, de financement -omniprésence depuis les débuts, avoir toujours su que cela se concrétiserait -complicité et plaisir à travailler ensemble -besoin de travailler avec des artistes -impressionné par le talent de C -construire ensemble
7. Ce qui plait dans cette union	-la confiance absolue, aveugle, envers le partenaire -capacité de G à prendre des décisions, à perpétuer sans moi -atout extraordinaire : être avec quelqu'un qui est au courant de tout	- l'artiste en C, comme une pulsation, une nourriture qui donne beaucoup d'énergie, c'est encore ça qui me motive
8. Ce qui plait moins	-les réactions constantes -tout est chiffré -difficulté du créateur à accepter la confrontation et la critique	-le lien familial : l'absence de distance peut provoquer des conflits -doit mettre le temps nécessaire pour se comprendre -devoir accepter que C soit la vedette (savoir céder la place)
9. En quoi ils sont semblables	- dans notre philosophie d'entreprise	-pas de compromis sur les choses qui sont importantes -respect du travail de l'autre -grande confiance mutuelle
10. En quoi ils sont différents	-dans beaucoup de choses, des valeurs communes, mais des caractères différents	-on est très différents, assez opposés -dans la façon de travailler avec les gens (G est coéquipier et C est plus chef) -dans le rapport avec les individus (G plus proche, C garde ses distances)

		-ce qui est très bien, on se complète
11. Pourquoi la cogestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>-un partenaire, c'est quelqu'un qui partage, un employé ne partage pas les tâches il fait son travail</li> <li>-trop de responsabilités qui n'étaient pas compatibles</li> <li>-difficile de réfléchir au quotidien quand tu travailles sur une collection future</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-C ne pouvait pas payer quelqu'un comme moi</li> <li>-il faisait tout, c'était impensable</li> <li>- besoin d'un gestionnaire pour faire croître la compagnie</li> </ul>
12. Comment se déroulent les réunions ou se prennent les décisions finales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 modèles: formels (favorisé) et informel (le <i>brainstorming</i> peut ne mener à rien)</li> <li>-une réflexion commune</li> <li>-discute le merchandising et non la création</li> <li>-opinions de tous sur la collection : vente, finance, production. Choix de ce qui sera produit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-présentation des modèles par C et son assistant</li> <li>-explication des fonctions et possibilités des produits</li> <li>-discussion sur la commercialisation (mon rôle porte sur cet aspect commercial)</li> </ul>
13. Causes de mésententes – sources de tension	<ul style="list-style-type: none"> <li>-quand l'équipe ne croit pas en un modèle</li> <li>-quand les gens s'emportent sans justifier leur désaccord</li> <li>-la vision non partagée sur les fonctions des employés</li> <li>-le manque de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-la sélection de pièces de la collection</li> <li>-quand on ne transmet pas bien notre message à C</li> <li>-des commentaires blessants pour C</li> </ul>
14. Votre opinion sur ses réactions devant le conflit	-G est plus prompt, lors d'un débat les échanges sont virils	-prendre le temps de comprendre les réactions de l'autre : savoir dire les choses de façon diplomatique (seraient dites différemment à quelqu'un d'autre)
15. lien parental et pérennité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ne sais pas – ne s'est jamais posé la question</li> <li>-à la fois un avantage et un désavantage</li> <li>-confort lié à la confiance</li> <li>-danger d'aller trop loin dans les propos</li> <li>-rapports plus agressifs</li> <li>-un apprentissage mutuel</li> <li>-désir de léguer une entreprise familiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-est-ce possible? Peut-être préférable d'avoir un seul patron.</li> <li>-lien de sang permet d'aller plus loin dans les échanges (acceptation de la part de l'autre)</li> <li>-rend les choses plus intenses</li> <li>-aide à niveler les hauts et les bas</li> <li>-permet une vision à long terme, un engagement total</li> </ul>

## Cas 3

Vision sur :	Selon C	Selon G
1. Mission et objectifs	-respect de l'environnement, des employés, des clients, de l'image de la compagnie -faire face aux crises et les gérer	-refocaliser sur la marque maison après les échecs du <i>multibranding</i> -constamment repenser des solutions pour évoluer
2. Résultats passés	-fierté de ce qui fut réalisé, cette compagnie a une âme	-déception face au développement des États-Unis et aux choix de diversification - maintenant il faut focaliser sur les 4 éléments qui nous caractérisent : prix, distribution, durabilité, style.
3. La concurrence	-tous le sont, les connaître et savoir ce qu'ils font	-GAP, Zara, Abercromby, Forever 21, Alister, Aéropostal, Guess, Banana Republic, Aéropostal ...liste interminable et toujours renouvelée
4. Le marché-cible	-on ne peut plus mettre d'âge	-en principe 25-35 ans mais on ne peut plus mettre d'âge, c'est une question d'image -revenu de 25-40,000\$/an
5. Pourquoi ce partenariat	-on est allé à l'école ensemble	-nous sommes ensemble depuis l'adolescence
6. Ce qui plait dans cette union	-comprendre l'implication, le travail, le dévouement de l'autre. -c'est une force -le respect mutuel	-facilité de travailler ensemble, de parler business -pas besoin de se raconter sa journée le soir
7. Ce qui plait moins	-plus difficile en vieillissant -la fatigue crée de petits accrocs	-rien, sinon des détails liés à l'usure du temps
8. En quoi ils sont semblables	-on aime les mêmes choses (grandir ensemble) -même vision -décider la même chose sans devoir se consulter	-on n'est pas semblables, on est familial
9. En quoi ils sont différents	C : je suis sensible, timide, réfléchi, attentif (le conseiller de G) G : est prompt, a de la verve, impulsif	-on est différents sur l'ensemble de l'œuvre... C : est réservé, poli, gentil, attentionné, il pense aux autres de façon micro, rassembleur, moins sociable alors que j'adore les fêtes G : je pense aux autres mais via un problème social (une cause humanitaire)
10. Pourquoi la cogestion	-ensemble depuis si longtemps, même sans G je serais dans ce domaine	-un historique tellement lointain, c'est comme tomber en amour, tomber en affaires

		<p>-pas planifié, tout naturellement, sans provoquer ou analyser (ce n'est pas ce qu'il faut faire mais c'est ce qu'on a fait)</p> <p>-motivation ultime : vendre des vêtements</p>
11. Comment se déroulent les réunions ou se prennent les décisions finales	<p>-présentation de la collection suivie du <i>booking</i></p> <p>-un lieu d'échange et non de conflit : union du monde créatif et des chiffres (difficile à réunir)</p> <p>-dynamique ou j'aimerais que les autres innovent et proposent, qu'ils poussent l'équipe de création</p>	<p>-le passage de produit dessiné à produit acheté est problématique (questionnement sur le pouvoir des gestionnaires de produits vs la création)</p> <p>-incompatibilité : risque que le concept (la collection) soit démolie ou grandement modifiée = friction, zone grise difficile à gérer</p>
12. Causes de mésententes – sources de tension	<p>-débats sur les stratégies organisationnelles</p> <p>-pouvoir faire confiance aux employés (projets spéciaux)</p> <p>-les ventes : quand un produit ne performe pas</p> <p>-un nouveau système informatique : rigidité, modification du modèle de fonctionnement</p> <p>-sentiment de perdre le volet créatif au détriment de l'administratif</p>	<p>-quand C abdique au lieu de défendre son point de vue</p> <p>-inutilité de reprendre la réflexion : la revue de la collection par une autre équipe lors des MM au lieu de pousser ce qui fut créé</p>
13. Votre opinion sur ses réactions devant le conflit	<p>-pouvoir ressentir les réactions de l'autre</p> <p>-tempérer, on essaie de laisser retomber la poussière</p>	<p>-mauvais d'abdiquer</p> <p>-réactions des gens de design différent, ils réfléchissent différemment sur les processus d'affaires</p>
14. Lien parental et pérennité de l'entreprise	<p>-ça pourrait marcher sans lien, difficile de répondre</p> <p>-notre modèle est rare</p> <p>-assure une implication grande et automatique dans les moments difficiles</p> <p>-G aurait pu embaucher quelqu'un pour le faire probablement?</p>	<p>-pourrait marcher sans lien</p> <p>-pourrait être un avantage (?)</p> <p>-importance de savoir se taire et laisser tomber la poussière, ne pas vouloir régler à tout prix</p> <p>-l'absence de lien permet de garder une certaine distance</p> <p>-l'opinion d'un tiers dans la cogestion sans lien familial est plus dangereux</p> <p>-accepter de ne pouvoir tout régler</p>

## APPENDICE I

### COMPARAISON DES ENTREVUES

Matrice comparative des résultats – LE CRÉATEUR

Selon le créateur :	Cas 1	Cas 2	Cas3
1. Mission	la marque	la marque les employés	les employés l'image
2. Résultats passés	satisfaction concentration spécialisation	construire confiance équilibre innover s'adapter	fierté
3. La concurrence	États-Unis	importation (E-U et Europe)	tous
4. Le marché-cible	revenu considérable	fortuné	sans âge
5. Pourquoi ce partenariat	disponibilité expérience	a toujours participé	se sont connus à l'adolescence
6. Ce qui plait dans cette union	mêmes valeurs les discussions	confiance capacité à <u>prendre les décisions</u>	comprendre l'autre une force le respect mutuel
7. Ce qui plait moins	difficultés d'adaptation manque de respect	réactions constantes (et chiffrées) la confrontation et la critique	plus difficile avec le temps la fatigue crée des accrocs
8. En quoi ils sont semblables	(ne peut y répondre)	philosophie d'entreprise valeurs communes	aimer les mêmes choses <u>décider sans devoir se consulter</u> même vision
9. En quoi ils sont différents	Le gestionnaire est nonchalant suis maniaque et dévoué à l'entreprise	dans beaucoup de choses des caractères différents	Créateur : sensible, timide, réfléchie, attentif Gestionnaire : prompt, a de la verve, impulsif
10. Pourquoi la cogestion	la succession	réel partage, responsabilités incompatibles réfléchir au quotidien, travailler dans le futur	ensemble depuis si longtemps
11. Comment se déroulent les MM ou se prennent les décisions finales	une recette établie revoir cette recette (essoufflée)	modèles formel et informel réflexion commune discuter le merchandising et non la création	un lieu d'échange et non de conflit union des mondes de création et de chiffres place aux autres pour innover
12. Causes de mésententes – sources de tension	les modèles entêtement du gestionnaire <u>non respect du secteur d'activités</u>	les modèles emportements et désaccords vision non partagée (fonctions des employés) le financement	les stratégies organisationnelles pouvoir faire confiance aux employés les ventes (performance) le nouveau système informatique
13. Votre opinion sur ses réactions devant le conflit	<u>ne pas revenir sur ma décision</u> ne pas céder mais respecter l'autre tenter de convaincre le gestionnaire	le gestionnaire est plus prompt débat aux échanges virils	pouvoir ressentir les réactions de l'autre tempérer, laisser retomber la poussière
14. lien parental et	justifie la durée du partenariat	un avantage et un désavantage confort lié à la confiance	modèle rare assure une implication grande et



pérennité de l'entreprise	rend plus exigeant, ou moins exigeant <u>pouvoir s'immiscer dans les décisions de l'autre</u>	danger d'aller trop loin dans les propos rapports plus agressifs un apprentissage mutuel désir de léguer une entreprise familiale	automatique dans les moments difficiles
	Pratique	Cérébral	Sentimental

## Matrice comparative des résultats – LE GESTIONNAIRE

Selon le gestionnaire :	Cas 1	Cas 2	Cas3
1. Mission	le profit la stabilité la marque	produit haut de gamme marque et compagnie qui transcendent le créateur	la marque maison constamment repenser des solutions pour évoluer
2. Résultats passés	ascension fulgurante, plateau puis nouvelle pente ascendante besoin de contrôler les effectifs et le réseau de distribution	aucun compromis sur l'image et le produit ralentissement de la croissance innover mais aussi retour aux performances	déception face au développement des États-Unis et aux choix de diversification focaliser sur les 4 éléments caractéristiques de la cie
3. La concurrence	concurrence directe et menaçante des chaînes marques américaines	ne sait pas, ne connaît pas les designers canadiens les créateurs / innovateurs européens et américains	GAP, Zara, Abercromby, Alistair, Guess, Banana Republic, etc liste interminable et toujours renouvelée
4. Le marché-cible	le plus vaste possible client qui apprécie la qualité, le prestige	30-35 ans, personne d'affaires, sûre d'elle étendre le marché aux 25 ans	ne peut plus mettre d'âge une question d'image revenu 25-40,000\$/an
5. Pourquoi ce partenariat	prédisposition pour le domaine gagner sa vie choix naturel	partenariat familial officieux avant d'être officiel complicité et plaisir à travailler et construire ensemble	ensemble depuis l'adolescence, ça allait de soi
6. Ce qui plaît dans cette union	partager le quotidien sentiment d'égalité avec C opportunité exceptionnelle d'apprentissage	répond au besoin de travailler avec un artiste c'est ça qui me motive	pas besoin de se raconter sa journée le soir facilité de travailler ensemble, de parler business
7. Ce qui plaît moins	affronter les années difficiles frustration de C de perdre des revenus disputes fréquentes à cette époque	le lien familial : l'absence de distance peut <u>provoquer des conflits</u> devoir mettre le temps nécessaire pour se comprendre devoir accepter que le créateur soit la vedette	rien, sinon des détails liés à l'usure
8. En quoi ils sont semblables	les mêmes valeurs les mêmes priorités (l'éthique)	pas de compromis sur les choses qui sont importantes respect du travail de l'autre grande confiance mutuelle	on n'est pas semblables, on est familial
9. En quoi ils sont différents	impressionné par la minutie du créateur adore parler en public (C déteste) le créateur est très technique besoin que ce soit dynamique	on est très différents, assez opposés dans la façon de négocier avec les gens dans le rapport avec les individus ce qui est très bien, on se complète	on est différents sur l'ensemble de l'œuvre créateur : est réservé, poli, gentil, pense aux autres de façon micro, rassembleur, moins sociable gestionnaire : adore la fête, pense aux autres mais via un problème social (une cause humanitaire)
10. Pourquoi la cogestion	parvenir à un réel pouvoir décisionnel, à plus de liberté	Le créateur ne pouvait payer quelqu'un comme moi impensable que le créateur continue de tout faire	«c'est comme tomber en amour tomber en affaires» non planifié (pas ce qu'il faut faire mais ce qu'on a

		besoin d'un gestionnaire pour faire croître la compagnie	fait) même motivation ultime vendre des vêtements
11. Comment se déroulent les MM ou se prennent les décisions finales	(1) choix ou création des matières (2) tableaux thématiques (3) les modèles (4) prototypes et implication de G (opinion)	présentation des modèles par le créateur et son assistant explication des fonctions et possibilités discussion sur la commercialisation (rôle du gestionnaire)	passage problématique de produit acheté à produit dessiné incompatibilité risque que la collection soit démolie ou grandement modifiée= friction, zone grise difficile à gérer
12. Causes de mésententes – sources de tension	les modèles (collection) le créateur va essayer de convaincre le client d'acheter- je vais plutôt lui offrir ce qu'il veut	la sélection de pièces de la collection quand on ne transmet pas bien notre message au créateur des commentaires blessants pour le créateur	quand le créateur abdique au lieu de défendre son point de vue inutilité de reprendre la réflexion : la revue de la collection par une autre équipe au lieu de pousser ce qui fut créé
13. Votre opinion sur ses réactions devant le conflit	une dynamique familiale, pas une dynamique créateur/gestionnaire	prendre le temps de comprendre- diplomatie (seraient dit différemment à quelqu'un d'autre)	<u>les réactions des gens de design différent,</u> «ne réfléchissent pas comme toi» sur les processus d'affaires
14. lien parental et pérennité de l'entreprise	obtenir des responsabilités plus rapidement	est-ce possible? permet d'aller plus loin dans les échanges, rend les choses plus intenses aide à niveler les hauts et les bas permet une vision à long terme, un engagement total	pourrait marcher sans lien, peut-être un avantage? savoir se taire et laisser tomber la poussière absence de lien permet de garder une certaine distance mais l'opinion d'un tiers est alors plus dangereuse accepter de ne pouvoir tout régler
Rendement de l'entreprise		Sentiments de l'entreprise	Logique de l'entreprise



## APPENDICE J

### COMPARAISON ENTRE LE LONG TERME ET LE COURT TERME

*Theories of conflict management*, Thomas, 1992.

Properties of theories	Short-term	Longer term
Focus	Coping with the here and now	Building desirable futures
Context assumption	Contextual variables are given	Contextual variables are changeable
Goal	Local optimum: best achievable in present situation	Global optimum: excellence
Recommendations	What actions to take in present circumstances	What circumstances to create
Type of theory	Contingency theory	"Normative" (universalistic) theory
Flavor	Pragmatic/realistic	Idealistic/visionary



## APPENDICE K

### LES MANŒUVRES POUR PARVENIR À L'ENTENTE (LES MOMENTS CHARNIÈRES)

En lien avec la banque des décisions, les situations importantes sont identifiées \*

#### Cas 1

<i>Décisions :</i>	<i>qui gagne?</i>	<i>Stratégie/tactique</i>
1-2	Personne	Félicitations
3	Personne	Persuasion
4	Personne	Félicitations
5	Personne	Diversión
6	Personne	Félicitations
7	Personne	Détails
8-9-10	Personne	Persuasion
11*-2-3-4	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
15	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
16	Personne	Persuasion
17	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
18	Personne	Regret
19-20	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
21	Personne	Persuasion
22*	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
23-24	Personne	Regret

<i>Décisions :</i>	<i>qui gagne?</i>	<i>Stratégie/tactique</i>
25-27 MM2	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
28	Personne	Félicitations
29*	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
30	Personne	Félicitations
31	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>
32	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
33*	Personne	Abandon

<i>Décisions :</i>	<i>qui gagne?</i>	<i>Stratégie/tactique</i>
34 MM3	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
35	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>
36	Personne	Persuasion
37	Personne	Regret
38	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
39	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>
40	Personne	Félicitations
41	Personne	Abandon
42	Personne	Regret
43*	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>

## Cas 2

<i>Décisions :</i>	<i>qui gagne?</i>	<i>Stratégie/tactique</i>	<i>Décisions :</i>	<i>qui gagne?</i>	<i>Stratégie/tactique</i>
62 MM1	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>	109* MM2	<b>Créateur</b>	<b>Détails</b>
63-64	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>	110	Personne	Persuasion
65	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>	111	<b>Créateur</b>	<b>Tour de table</b>
66	<b>Créateur</b>	<b>Tour de table</b>	112	Personne	Détails
67	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>	113-114	Personne	Persuasion
68	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>	115	Personne	Tour de table
69-70	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>	116	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>
71	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>	117	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
72	Personne	Persuasion	118	Personne	Abandon
73-74	Personne	Tour de table	119-120	<b>Créateur</b>	<b>Tour de table</b>
75	Personne	Abandon	121	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>
76	<b>Créateur</b>	<b>Tour de table</b>	122	Personne	Diversión
77-79*	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>	123	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>
80	Personne	Persuasion	124	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
81	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>	125	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
82*	Personne	Persuasion	126	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
83	Personne	Tour de table	127-128	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>
84	<b>Créateur</b>	<b>Tour de table</b>	129	Personne	Abandon
85*	<b>Gestionnaire</b>	<b>Diversión</b>	130	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
86	<b>Gestionnaire</b>	<b>Abandon</b>	131	Personne	Tour de table
87	Personne	Persuasion	132	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>
88	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>	133	Personne	Diversión
89	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>	134	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>
90	Personne	Persuasion	135	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
91	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>	136-137	Personne	Persuasion
92	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>	138	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
93	Personne	Tour de table	139	Personne	Persuasion
94	<b>Créateur</b>	<b>Tour de table</b>	140	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>
95	Personne	Persuasion	141	Personne	Diversión
96	<b>Gestionnaire</b>	<b>Abandon</b>	142	<b>Créateur</b>	<b>Tour de table</b>
97	Personne	Persuasion	143*	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
98	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>	144	Personne	Persuasion
99-100	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>	145	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>
101	<b>Créateur</b>	<b>Préambules</b>	146	Personne	Diversión
102	Personne	Persuasion	147	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
103	<b>Créateur</b>	<b>Regret</b>	148	Personne	Diversión
104-105	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>	149	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
106	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>	150	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
107-108*	Personne	Diversión			

## Cas 2 (suite)

<i>Décisions :</i>	<i>qui gagne?</i>	<i>Stratégie/tactique</i>			
151-2 MM3	Personne	Persuasion	203-4*	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>
153	<b>Créateur</b>	<b>Tour de table</b>	205*	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
154	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>	206	Personne	Persuasion
155	Personne	Persuasion	207	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
156-7	Personne	Tour de table	208-9-10	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
158	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>	211	Personne	Diversión
159	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>			
160	Personne	Persuasion			
161	<b>Créateur</b>	<b>Tour de table</b>			
162	Personne	Tour de table			
163	Personne	Persuasion			
164*	<b>Gestionnaire</b>	<b>Regret</b>			
165	Personne	Tour de table			
166	<b>Créateur</b>	<b>Tour de table</b>			
167*	Personne	Diversión			
168	Personne	Tour de table			
169	Personne	Diversión			
170	Personne	Persuasion			
171-2	Personne	Tour de table			
173	Personne	Persuasion			
174	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>			
175	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>			
176*	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>			
177*	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>			
178*	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>			
179	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>			
180-1-2	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>			
183	Personne	Regret			
184*-5-6	Personne	Persuasion			
187-8-9	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>			
190-1	Personne	Persuasion			
192	<b>Gestionnaire</b>	<b>Diversión</b>			
193	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>			
194	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>			
195-6	Personne	Persuasion			
197	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>			
198	Personne	Persuasion			
199*	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>			
200*	Personne	Persuasion			
201	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>			
202	Personne	Persuasion			



## Cas 3

<i>Décisions :</i>	<i>qui gagne?</i>	<i>Stratégie/tactique</i>	<i>Décisions :</i>	<i>qui gagne?</i>	<i>Stratégie/tactique</i>
212 MM1	Personne	Regret	253-4 MM2	Personne	Préambules
213	Personne	Préambules	255-6	Personne	Diversión
214	<b>Gestionnaire</b>	<b>Préambules</b>	257	<b>Créateur</b>	<b>Abandon</b>
215	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>	258-9	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
216	Personne	Diversión	260	Personne	Diversión
217	Personne	Tour de table	261	Personne	Regret
218	Personne	Détails	262	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>
219	Personne	Diversión	263	<b>Gestionnaire</b>	<b>Préambules</b>
220	Personne	Abandon	264	Personne	Félicitations
221	Personne	Tour de table	265	Personne	Tour de table
222	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>	266-7	Personne	Persuasion
223	<b>Gestionnaire</b>	<b>Tour de table</b>	268	Personne	Abandon
224	Personne	Persuasion	269	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
225	Personne	Tour de table	270*	Personne	Abandon
226-7-8	Personne	Abandon	271	<b>Créateur</b>	<b>Préambules</b>
229*	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>	272	<b>Créateur</b>	<b>Félicitations</b>
230	Personne	Persuasion	273	<b>Gestionnaire</b>	<b>Préambules</b>
231	Personne	Détails	274	<b>Créateur</b>	<b>Félicitations</b>
232	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>	275	<b>Créateur</b>	<b>Préambules</b>
233	Personne	Persuasion	276*	<b>Créateur</b>	<b>Félicitations</b>
234	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>	277	Personne	Persuasion
235	Personne	Félicitations	278	<b>Gestionnaire</b>	<b>Regret</b>
236	Personne	Diversión	279	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
237	<b>Gestionnaire</b>	<b>Diversión</b>	280	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>
238	Personne	Abandon	281	Personne	Détails
239*	<b>Gestionnaire</b>	<b>Abandon</b>	282	Personne	Tour de table
240	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>	283	<b>Créateur</b>	<b>Regret</b>
241	Personne	Persuasion	284	Personne	Persuasion
242*	Personne	Tour de table	285	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>
243*	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>	286	<b>Créateur</b>	<b>Félicitations</b>
244	Personne	Félicitations	287	<b>Gestionnaire</b>	<b>Diversión</b>
245	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>	288	Personne	Tour de table
246*	Personne	Félicitations	289	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
247-8	Personne	Abandon			
249*	Personne	Diversión			
250*	Personne	Persuasion			
251	Personne	Tour de table			
252	Personne	Diversión			

## Cas 3 (suite)

<i>Décisions :</i>	<i>qui gagne?</i>	<i>Stratégie/tactique</i>
290 MM3	Personne	Préambules
291	<b>Gestionnaire</b>	<b>Regret</b>
292	<b>Gestionnaire</b>	<b>Tour de table</b>
293	Personne	Préambules
294	Personne	Diversión
295	<b>Créateur</b>	<b>Persuasion</b>
296	Personne	Persuasion
297	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>
298	Personne	Diversión
299*	<b>Gestionnaire</b>	<b>Abandon</b>
300*	Personne	Diversión
301	Personne	Persuasion
302	Personne	Félicitations
303	Personne	Persuasion
304*	Personne	Abandon
305	<b>Créateur</b>	<b>Diversión</b>
306*	Personne	Persuasion
307-8*	Personne	Préambules
309	Personne	Persuasion
310	Personne	Détails
311*	Personne	Diversión
312	Personne	Persuasion
313*	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
314*-5-6-7*	Personne	Regret
318	<b>Gestionnaire</b>	<b>Diversión</b>
319	Personne	Persuasion
320*	<b>Gestionnaire</b>	<b>Regret</b>
321	Personne	Tour de table
322	Personne	Félicitations
323*	<b>Gestionnaire</b>	<b>Persuasion</b>
324	Personne	Tour de table



## APPENDICE L

### RÉPERTOIRE DES DÉCISIONS



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (1) /SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 C=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAIS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz /coopération	Vert/affirmation desoi	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
1	C1 MM1 Ref 1	Livraison des collections	0	1	3	3	1	4	0	0	0	0	Créer cette relation particulière avec les clients	Pouvoir se permettre de contrôler livraisons - favoriser tous les clients	Importance d'être à l'écoute du marché- pouvoir s'adapter	En contrôle	0	0	0	S'en tenir aux dates prévues/ livrer + fréquemment selon la demande	3	7
2	C1 MM1 Ref 2	Production locale pour + de flexibilité	0	1	3	6	4	4	0	0	0	0	Permet de produire même les modèles peu vendus	Avantage d'avoir cette flexibilité	Marge de manœuvre plus grande- indépendance	Rassurés/Satisfaits	0	0	0	Fermer le plancher de prod. / continuer (valeur éthique)	3	7
3	C1 MM1 Ref 3	Les modèles qui seront produits	0	2	2	6	2	4	0	0	0	0	Décider selon les acheteurs (majors)	A C de voir si on peut (doit) le produire	G a tendance à vouloir consolider	Satisfaits	0	0	0	Considérer annuler / produire de petites qtés	5	1
4	C1 MM1 Ref 4	Production locale vs délocalisation	0	1	3	6	1	4	0	0	0	0	Attendre les commandes et pouvoir décider	Heureux de cette flexibilité	Ne pas dépendre totalement des autres	Satisfaits	0	0	0	Statu quo	3	7
5	C1 MM1 Ref 5	Projection des ventes	0	1	1	1	1	2	0	0	0	0	Surpris de la popularité du modèle	Surpris de la popularité du modèle	Danger d'ignorer les chiffres pour se fier à son flair	Étonnés	0	0	0	Ignorer l'incident / réaliser que le flair n'est pas infallible	4	5
6	C1 MM1 Ref 6	Être proactif avec les fournisseurs	0	1	2	5	1	2	0	0	0	0	Important de faire parvenir l'info. rapidement pour le développement	Laisser C agir-sait ce qu'il fait	S'adapter à la durée de vie du produit et aux exigences des clients	Organisés Confiants	0	0	0	Attendre confirmation commandes / agir rapidement	3	7
7	C1 MM1 Ref 7	Sélection des sous-traitants étrangers	0	1	2	6	1	1	0	0	0	0	A su reconnaître une opportunité au Chili	(Pas très au courant de la sélection des ST)	A toujours été la responsabilité de C	Confiants	0	0	0	Choisir ensemble / responsabilités partagées	3	6
8	C1 MM1 Ref 8	Sélection des sous-traitants et difficultés techniques	0	1	2	6	1	1	0	0	0	0	Ce ST saura bien le faire	Important que la confection soit impeccable	A toujours été la responsabilité de C	Inquiétude Besoin de certitudes	0	0	0	Choisir ensemble / questionner le choix	3	1
9	C1 MM1 Ref 9	Production en Chine	0	1	2	2	5	1	0	0	0	0	Non car on est trop exigeant sur la qualité (de même pour nos clients)	Essentiel d'exiger une qualité totale	Clients semblent moins exigeants à ce niveau maintenant	Résignés	0	0	0	Refuser de produire en Chine / accepter et en laisser passer	5	1
10	C1 MM1 Ref 10	Choix des couleurs dans l'offre	2	2	2	6	2	1	0	Commenter les couleurs des groupes- se tromper sur la performance d'un modèle	6	On y revient toujours quand on discute de la qualité d'un modèle - G voulait annuler dès le départ cette couleur qui n'a pas performée- certain que ça ne se vendrait pas	Collection n'est pas terminée -Rigole devant le besoin de G de confirmer qu'il avait raison-les clients en veulent	La collection globale est sombre	Habitude que ce soit une décision de création- celui qui a tout veut passer rapidement à autre chose	Décontractés C amusé G fier (avait raison)	5	9	1	Laisser C décider vs G qui impose son opinion- annuler le modèle/à l'avenir être plus prudent	3	1
11	C1 MM1 Ref 11	Consolider des modèles (réduire l'offre et augmenter les économies d'échelle)	2	1	3	6	2	1	1	Quand G veut consolider des modèles	3	Offrir un maximum de styles et couper moins de quantités ou consolider	Pas certain que ce soit un bon choix - doit laisser le choix au consommateur	C'est laid et ne va pas se vendre -Favorise cette nouvelle approche de concentration des modèles	Rappel comme c'est pénible de devoir gérer après coup	C intrigué (jamais fait ça avant!) G impatient	1	1	9	On le garde et laisse marché décider / on annule et risque de perdre des ventes	5	1
12	C1 MM1 Ref 12	Apporter modification technique à un modèle	2	2	1	1	1	0	1	G commente un prototype discussion sur modèle -échanges nécessaires	3	Commentaire négatif crée un malaise	Sa création - y croit- c'est une amélioration du produit	Se met à la place du consommateur	Ecoute des clients	C agacement G assuré	4	1	9	Fonction de G de se prononcer/ savoir comment le faire	5	1
13	C1 MM1 Ref 13	Annulation/consolidation de modèles	2	1	3	3	4	1	1	G veut finaliser le merchandising de la collection	1	La saison de vente débute à peine- trop tôt pour annuler des modèles- attendre que C soit d'accord/ tentative de changement administratif échouée	On a jamais travaillé comme ça	Malgré que ça débute à peine certains modèles ne se vendent pas	Perte de temps, gestion importante de modèles nuis	C contrarié tenace G conciliant respectueux	4	1	1	Continuer la méthode de toujours/changer pour plus d'efficacité	1	1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) /SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 G=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RÉSOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz z/coopération	Vert/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE Thomas)	STRATEGIES/TACTIQUES
14	C1 MM1 Ref 14	Annulation/consolidation de modèles	2	1	3	3	4	1	1	Garde la collection telle que conçue par C (C admet que G a pas tort)/ G a amorcé la discussion	1	Utilité de certains modèles	Devoir tenir compte de la diversité des clients (des besoins)	Non sens de certains arguments	Expérience passée de C vs le vécu de G	C calme et tenace G impatient persistance	4	1	1	Éviter le sujet/ argumenter pour comprendre	1	1
15	C1 MM1 Ref 15	Agencement des modèles pour la vente-tisque d'annulations de commandes	2	2	3	2	2	1	2	Pourvu que l'on vende... mais C a tout même souligné son désaccord/ satisfaction des deux	1	Coordonnés planifiés par C et G présente ensembles différemment	C'est préférable de vendre tel que planifié	Que sa version est très belle	C a 20 ans d'expérience de plus	C impatient devant non respect de la conception G sûr de lui	2	5	5	Présenter tel que proposé/ accepter l'autre option	5	1
16	C1 MM1 Ref 16	Annulation d'un modèle	0	2	1	6	2	2	0		0		D'accord que c'est pas très joli	Modèle qui est laid lorsque présenté sur écran	Tout conserver-annuler qu'en fin de saison de ventes	Ouverts à la discussion	0	0	0	Ignorer la performance/considérer annuler	3	1
17	C1 MM1 Ref 17	Changement technique dans un modèle de base	2	2	3	6	6	2	1	G n'a pas été informé du changement et ne sait que dire aux clients	1	Manque de communication	C'est une amélioration du produit	Mais les «ventes» ne sont pas informées - inconvénient devant les clients	Ne pas accorder trop d'importance aux modifications	C impatience défensive G impuissance débouillarde	4	1	1	Blâmer C pour manque d'informations parler au problème pour la suite de la saison	3	1
18	C1 MM1 Ref 18	Sélection couleurs de la collection	0	2	1	3	2	2	0		0		Ensemble on avait annulé cette couleur	On avait décidé de la garder pour plus tard	Risque d'éliminer trop rapidement	Connivence	0	0	0	Ne pas annuler/annuler	3	2
19	C1 MM1 Ref 19	Structure de la collection (resserrer la collection)	2	2	1	6	4	4	1	Chacun expose ses opinions mais reste sur ses positions/ ouverture au dialogue	2	Nombre de groupes dans la collection - même souci de réduire le nombre de modèles	Pas urgent - attendons	S'assurer de bien couvrir les besoins sans répétitions	Résultats des ventes passées	C indécis G tenace articulé persuasif	1	1	9	Laisser libre champs au design/revirer la structure	4	1
20	C1 MM1 Ref 20	Choix d'un manufacturier	0	1	2	6	2	1	1		0		Nous avons des manufacturiers qui acceptent de petites quantités	C'est vous qui connaissez vos fournisseurs (à C)	Habitude de tout produire	Calmes	0	0	0	Ne pas reléver ce problème/lenter de consolider	3	1
21	C1 MM1 Ref 21	Production en Chine	0	1	2	3	5	4	0		0		Choix de copier en Chine sinon on l'aurait pas à temps	Pas ce que demande le client	Dévier les règles sinon ne peut livrer à temps	C satisfait G inquiet	0	0	0	Suivre les règles/trouver une solution pour s'en sortir	5	1
22	C1 MM1 Ref 22	Consolider la collection	2	1	1	6	3	1	1	G ramène encore cette option	2	Deux mentalités qui s'affrontent devant la consolidation et ses conséquences	Il est trop tôt en saison pour le faire- c'est compliqué	Aurait plaisir à combiner des choses (attendre que C soit d'accord)	Pas la philosophie de l'entreprise	C agacé G persistant	5	1	1	Tenter de persuader a consolidation/reporter a plus tard	4	1
23	C1 MM1 Ref 23	Respect de l'échantillon de vente	0	1	3	3	5	2	0		0		On y travaille	Maintenant les majors n'ont aucune tolérance face aux modifications	Devenu une priorité- créateurs de + en exigeants	Connivence	0	0	0	Faire comme avant/porter attention à cette nouvelle réalité	3	2
24	C1 MM1 Ref 24	Pénalités subies par un client important (major)	2	1	2	1	2	2	0	Frais imposés par le client sur un supposé problème de non respect de la commande	2	C ne comprend pas puisque les arguments du client sont erronés (G pense de même)	N'était pas au courant	«Le client a toujours raison»	Agacés	2	5	5	Accepter sans réagir/trouver solutions pour éviter l'abus de la part des clients	5	2	
25	C1 MM2 Ref 1	Changement dans la collection	0	2	2	3	1	1	1		0		Juge important de s'ajuster au marché	Changements peu perceptibles pour lui	Dans la nature des créateurs de proposer de nouveaux modèles	Cordial	0	0	0	Discuter des changements/accepter les propositions	5	1
26	C1 MM2 Ref 2	Modifier la structure (le pattern) de la collection	2	2	1	5	6	1	1	G aimerait voir ajouter un modèle	1	G questionne la structure et propose une idée	Structure a fait ses preuves -est-ce que ce modèle est utile?	Un peu trop basique manque de diversité	C retenue et agacement G enthousiasme	C retenue et agacement G enthousiasme	4	1	1	Éviter le sujet/reléver certains questionnements	2	1
27	C1 MM2 Ref 3	Pertinence d'un modèle	2	2	2	1	2	1	1	C a annulé un modèle sans consulter	6	Le modèle que C a choisi d'éliminer	Tenir compte des demandes et goûts des clients	Ne comprend pas ce choix	Que C prenne ce type de décision seul	Tendus	2	5	5	Ignorer la décision de C/ la remettre en question ou demander une explication	5	1
28	C1 MM2 Ref 4	La structure des collections	0	2	2	6	1	1	0		0		La recette a fait ses preuves	La recette a fait ses preuves	Expertise est utile-avoir accès aux données (performances passées)	Satisfaction	0	0	0	Remettre en question la recette/poursuivre dans la même direction	3	7

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSEQUENCES	AVR C (2) /SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 G=0 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAIS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RÉSOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Verif/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE		
29	C1 MM2 Ref 5	Choix des couleurs	2	2	2	3	3	1	1	Questionnement sur la diversité (print) ds la collection (seule vraie querelle)	1	G ne comprend pas l'explication sur un thème (semblent tous les deux fatigués)	C'est déjà réfléchi et fait	Cherche une lacune (?)	Comme si G cherchait à s'impliquer plus dans la conception de la collection	C contrarié G discret persistant- puis s'excuse de l'avoir énervé -chacun dans son retranchement (climat lourd)/ malaise	1	1	9	Normalement G ne se mêle pas de ça /il juge que l'expérience de vente lui permet de le faire	3	1
30	C1 MM2 Ref 6-7	Ramener un modèle de robe	0	2	2	3	1	2	0		0		D'accord		Normal de procéder ainsi ds l'industrie	Satisfaits	0	0	0	Laisser faire C/approuver cette décision	3	7
31	C1 MM2 Ref 8	Les couleurs de la collection	2	2	2	3	2	1	1	G mentionne que la collection est plutôt sombre	1	Remise en question des choix de couleurs par G	Pense que ce sera beau	Répétition de couleurs	Non ingérence de G ds le design	C tendu G prudent	1	1	9	Ne pas s'impliquer/donner son opinion	4	8
32	C1 MM2 Ref 9	Ajout d'un thème (proposé par G)	0	2	1	2	2	2	2		0		Pas bête d'ajouter ce thème	Permet d'utiliser l'inventaire de tissu	Inventaire n'est pas si prioritaire ds cette entreprise	C ouvert d'esprit G inventif	0	0	0	Ne pas s'impliquer/donner son opinion	3	1
33	C1 MM2 Ref 10	Confirmation des thèmes et couleurs	2	3	2	5	3	1	0	manque de communication ou d'attention?	4	Incompréhension de G de la collection	On l'a en stock de toute façon	Ne comprend pas les explications de C	Habitude de la non ingérence de G ds le design	Impatients tendus	1	1	9	Réelle dissonance/attente de s'expliquer (excuses de C)	2	8
34	C1 MM3 Ref 1	Consolider des modèles semblables	2	1	1	3	2	1	2	Duplicata de modèles	2	G repère 2 modèles semblables	Ce n'est pas pareil, on l'a déjà changé	Un même client ne va pas acheter les 2 modèles -trop semblables	Ont pas la même perception d'un même produit	C impatience G s'empêche enthousiasme entièrement	5	9	1	G : ne pas relever les inquiétudes / discussion porte fruit	3	1
35	C1 MM3 Ref 2	Consolider des modèles	2	1	3	3	2	1	1	Duplicata de modèles mais selon C on doit attendre les résultats des ventes	2	Rappel de modèles trop semblables	Souligne les différences et justifie les modèles	Le client ne va pas acheter les deux (mais en choisir un)	Nouveau soucis de réduire le nombre de modèles pour une économie d'échelle	C irrité G tenace	4	1	1	G évite de commenter/remettre à plus tard la consolidation	2	5
36	C1 MM3 Ref 3	Capacité d'achat des clients	0	2	3	1	1	2	0		0		Connaître les besoins des clients	Savoir s'arrêter ds l'offre- les clients ont un budget	Ne pas avoir à se soucier des quantités achetées	Consensus	0	0	0	Habitudes passées/questionner les façons de faire	3	1
37	C1 MM3 Ref 4-5	Analyse des réactions de la clientèle	0	1	1	2	1	2	0		0		Essayer de plaire à tout le monde	Perceptions différent d'un marché à l'autre	Connaissent leurs clients	Confiants	0	0	0	Habitudes passées/être à l'écoute (changement peut survenir)	3	2
38	C1 MM3 Ref 6-7	Les couleurs à offrir	0	2	3	3	1	2	2		0		On est bien couvert	Se permet de demander certaines couleurs pour répondre au marché	Malgré l'expérience de C bien de pouvoir contre vérifier	Sereins Concentrés	0	0	0	Ne pas s'impliquer ds le design/donner son point de vue	3	1
39	C1 MM3 Ref 8	Duplicata de modèles et sélection	2	1	3	3	4	1	1	Rappel de modèles trop semblables	2	G veut agir maintenant et C attendre les résultats des ventes	Souligne les différences et mentionne que c'est une saison test pour justement faire des choix	Le client ne va pas acheter les deux (en choisir un)	Soucis de réduire le nombre de modèles pour une économie d'échelle	C irrité G tenace	2	5	5	Assumer qu'ils n'ont pas la même façon de voir les choses /G insiste et ramène le sujet	5	8
40	C1 MM3 Ref 9	Gamme de produits	0	1	3	3	1	4	0		0		Avons décidé il y a qq années d'éliminer vêtements de jours - on les réintègre doucement	Possible de le faire quand il y a de la demande pour	Choix de se concentrer sur la gamme vêtements de nuit	Complices	0	0	0	S'en tenir à la décision de ne plus faire ces vêtements/ouverture à la versatilité	3	7
41	C1 MM3 Ref 10	Consolider la collection	2	1	1	6	2	2	0	Ne pas savoir comment consolider mais savoir que la collection est trop grosse	6	Ne pas savoir quels modèles éliminer	Réalise que tout ne va pas de vendre mais pas prêt à prendre la décision	Ne rien éliminer quitte à produire de petits volumes qui retardent les livraisons	Complices Perplexes	3	9	9	Tenter d'annuler/reporter à plus tard	2	8	
42	C1 MM3 Ref 11	Compétence d'un sous-traitant	2	2	3	6	2	4	0	Remise en question- déception face à un fournisseur	2	Au départ les 2 sont insatisfaites (mais C va par la suite l'excuser)	La confection est belle	La confection n'est pas si belle	Toujours des problèmes de qualité ou de livraison	C déception- impuissance G réalisme	2	5	5	Tenter de rétablir la confiance / recherche d'autres options	4	2



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C =1 G=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPÉ DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Ver/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
43	C1 MM3 Ref 12	Sélection des modèles	2	2	5	3	3	1	Opinions divergentes à ce sujet (C dit en tant que G l'énervé)/détente de l'atmosphère	4	G déteste un modèle C lui reproche de ne pas être objectif	Généralise son goût aux clients	Pense plutôt que ça va pas se vendre	Laisser la chance au modèle sur le marché	C critique G sur ses gardes	1	1	9	Ignorer les commentaires de C / argumenter	3	5
44	C1 PM Ref 1	Vente des balances de stock à un client US – discount store	0	1	3	1	2	3	0	0	0	C fier de cette décision	G heureux de ne plus avoir de stock	Première fois-lié au contexte de récession	Satisfaits	0	0	0	Décision commune satisfaisante	3	7
45	C1 PM Ref 2	Changement de marché	0	1	3	3	5	4	0	0	0	Plus beaucoup de boutiques H de G	Difficile de travailler avec eux	Changement de marché s'imposait	Sérénité sécurité	0	0	0	Continuer ds un marché difficile /changer	3	7
46	C1 PM Ref 3	Changement de gamme de produits	0	1	2	2	3	0	0	0	0	Besoin de collections accessibles	Fatigue de devoir éduquer les clients	Devoir justifier les prix élevés : pas acceptable ou agréable	Satisfaction	0	0	0	Poursuivre avec H de G /changer les collections	3	2
47	C1 PM Ref 4-5	Réduire l'offre	0	1	3	1	1	2	0	0	0	Nécessité de réduire la production (récession)	Réduire aussi la collection (nb de modèles)	Première fois que c'est si drastique	Déception	0	0	0	Diminuer les qts-éliminer aussi des modèles	2	2
48	C1 PM Ref 6	Réduire la production	0	1	3	6	1	4	0	0	0	Aime que ce soit safe sans risque	Le luxe de pouvoir réduire (pas d'overhead important)	Par expérience choix de ne pas trop prendre d'expansion	Soulagé Paisable	0	0	0	Aurait pu développer (grandir) /choix de demeurer petit mais en contrôle	3	7
49	C1 PM Ref 7	Installations permanentes aux EU (roires commerciales)	0	2	1	1	2	4	0	0	0	Avantage économique d'y participer	En simplifier la gestion (transport du kiosque)	Conditions économiques ont mené à ce choix	Satisfaction	0	0	0	Statquo vs/rapatrier le matériel au Canada	3	7
50	C1 PM Ref 8	Négocier la réduction de quantités avec fournisseurs	0	1	2	6	2	4	0	0	0	Chance de travailler avec des fournisseurs gentils	Besoin de s'assurer que c'est le cas – qui choisir	Avantage d'avoir développé des relations favorables	Rassurés	0	0	0	Devoir produire des extras/possibilité de négocier	2	1
51	C1 PM Ref 9	Système de liquidation des stocks (par G)	0	1	2	1	1	4	0	0	0	Réduire la peur d'avoir des stocks-possibilité de les liquider	Système qui permet de satisfaire aussi les clients	Danger des inventaires est réglé	Rassurés	0	0	0	Devoir faire des prédictions/avoir une marge d'erreur	3	7
52	C1 PM Ref 10	Accepter les réductions de commandes des clients	0	1	3	3	5	3	0	0	0	Les aider - importance de voir à long terme ne pas perdre des clients	Leur proposer des solutions –parvenir à un compromis	Éviter l'annulation complète de la commande	Heureux de leur complicité-éthiques et humains	0	0	0	Refuser l'annulation / accepter une réduction	2	7
53	C1 PM Ref 11	Accepter les conditions spéciales de clients (majors) (grosses sommes d'argent en jeu)	0	1	2	1	5	1	0	0	0	G a été brillant dans cette négociation	J'ai proposé une entente équitable pour les 2 parties	Tout accepter des majors car ils ont le pouvoir	Enchantés comblés	0	0	0	Plier pour ne pas risquer de perdre ce client / tenter une négociation-revoir les termes	3	1
54	C1 PM Ref 12	Accepter de travailler avec des majors	0	1	3	1	5	3	0	0	0	Confirmer la qualité de la collection auprès des partenaires	Prendre de l'expansion en développant une bonne clientèle	Les agents de ventes ont tendances à dénigrer le produit	Motivés	0	0	0	Laisser le développement de marché aux agents de vente/être proactif	3	7
55	C1 PM Ref 13	Réflexion sur la collection-experimentation	0	2	1	3	2	4	0	0	0	Savoir ajouter de nouveaux modèles	Savoir éliminer des modèles	Devoir être prêt du marché	Motivés	0	0	0	Poursuivre avec le modèle existant/ouverture au changement	3	1
56	C1 PM Ref 14	Modification technique d'un produit	0	2	2	2	4	2	0	0	0	Donner de la valeur au produit	Besoin de sortir des chantiers battus et informer via le site web	Importance d'être à l'écoute des innovateurs	Sur d'eux-	0	0	0	Reproduire un modèle qui a fait ses preuves /se modifier	3	3
57	C1 PM Ref 15	Mettre l'accent sur les avantages techniques des vêtements	0	2	2	3	1	2	0	0	0	Utiliser les avantages techniques-possibilité de négocier avec les fournisseurs	Communiquer les avantages du produit	Communiquer les avantages du produit	Incompréhension communication	0	0	0	Ignorer les problèmes de fit / trouver des solutions	5	2
58	C1 PM Ref 16	Problèmes de production (qualité)	0	1	2	6	3	1	0	0	0	Nos sous- traitants sont fiables	Beaucoup de problèmes de qualité	Devoir faire le bon choix de ST - alors que la production est mauvaise	Sagesse Inquiétude	0	0	0	Ignorer les problèmes / faire confiance aux choix de C	5	1
59	C1 PM Ref 17	Choix des partenaires	0	1	3	6	5	4	0	0	0	Difficulté de trouver des fournisseurs fiables	Importance de développer de véritables partenariats	Devoir faire le bon choix de bases solides pour développer l'international	Préoccupés	0	0	0	Être prudent / trouver des solutions pour l'expansion	3	1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSEQUENCES	AVEC (2) /SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 G=0 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RÉSOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Vert/Affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE		
60	C1 PM Ref 18	Distribution aux EU	0	1	3	6	1	4	0	0	0		Ne pas changer le modèle actuel qui est rentable	Envisager des modèles pour des pays comme Europe et Australie	Tenter un développement en réduisant les risques	Optimisme	0	0	0	Être prudent / trouver des solutions pour l'expansion	3	7
61	C1 PM Ref 19	Favoriser la durée des relations avec les collaborateurs	0	1	3	2	1	4	0	0	0		Besoin de partenaires stables et fiables	Besoin de partenaires stables (3-5 ans)	N'étais pas une priorité	Consensus	0	0	0	Statu quo / besoin de développement	3	1
62	C2 MM1 Ref 1-3	Sélection des couleurs	0	2	2	2	6	1	1	0	0		On a de la couleur! (collection est principalement noire)	Aimerait considérer la possibilité d'utiliser des inventaires de tissus	C prend les décisions touchant le design	C sérieux G attentif	0	0	0	Laisser C décider de tout/tenir d'influencer les choix	3	1
63	C2 MM1 Ref 2	Sélection des matières	0	2	2	1	2	1	1	0	0		Nombreuses nouveautés au début - plusieurs seront éliminées	Veut savoir s'il y a beaucoup de nouveaux tissus	C prend les décisions touchant le design	Professionnels	0	0	0	Laisser C décider de tout/tenir d'influencer les choix	2	8
64	C2 MM1 Ref 4	Fonction des vêtements	2	3	2	2	6	1	1	Matières premières discutables	1	G mentionne que cette qualité n'est pas confortable	Il y a d'autres modèles	Impossible à porter à l'intérieur	G pense à la performance des ventes passées	C sur ses gardes G prudent	4	1	1	Ne sera pas discuté juste effleuré/ passer à autre chose/ loin d'être adressé – sera rangé	5	8
65	C2 MM1 Ref 6	Prix des vêtements	2	1	3	1	6	1	1	Préoccupation de G pour les coûts – refus de C d'y participer	2	C ne répond pas aux questions - passe à un autre sujet	Emballé par les possibilités de cette matière	C combien ça coûte? Combien de styles ds cette matière?	C décidait seul	C sérieux G tactique	4	1	1	Laisser C décider/ tenter de s'impliquer	2	5
66	C2 MM1 Ref 7	Modifications d'un échantillon	0	2	1	2	1	3	1	0	0		Aime pas le col - pense à d'autres modèles possibles	Adore cette robe (mais matière qui pique et col serré)	Que C décide seul de la collection	Ouverture d'esprit et échange	0	0	0	Tout le monde adore / cette robe sera annulée par C suite à ce MM	5	4
67	C2 MM1 Ref 8	Couleurs de la collection	0	2	1	2	1	1	1	0	0		On reproduit nos couleurs habituelles	Bien d'ajouter de la couleur	Que C décide seul de la collection	Échange cordial	0	0	0	Laisser C décider du design/tenter de s'impliquer	5	5
68	C2 MM1 Ref 9	Elaboration des modèles	0	1	1	3	1	1	1	0	0		Plein d'idées de modèles à développer	Essayer de faire différer	Création pure sans contrainte marchande	C sérieux G enjoué	0	0	0	Laisser C décider du design/tenter de s'impliquer	3	8
69	C2 MM1 Ref 10	Élargir la gamme de robes du soir	2	2	2	3	2	2	1	Perception différente des opportunités de marché	2	Pas la même conception de développement ce marché chez la grande	Se résigner au combo ou touches de couleur mais favorise le noir	Demande de la variété et de la couleur	Création pure sans contrainte marchande	C sur ses gardes G enthousiaste	2	5	5	Laisser C décider du design/insister sur l'importance de ce marché	4	1
70	C2 MM1 Ref 11	Rapport look/prix	2	2	3	1	3	4	1	C n'apprécie pas les demandes	1	Les autres tentent de proposer des robes	Préfère les combos mais accepte de voir les robes	A ce prix la robe est rentable aussi bien	C qui décide de la collection	C irrité G réaliste	5	9	1	C ignore les commentaires des autres/accepte de considérer les autres	2	1
71	C2 MM1 Ref 12-13	Utilisation de l'inventaire	2	1	3	1	2	1	2	Tenter d'utiliser ces tissus	5	G propose de rentabiliser l'entreprise (contrôle des frais)	Ne sais pas de quoi on parle	Propose d'utiliser l'inventaire inutilisé	Pas l'habitude de se préoccuper des stocks	G désintéressé	1	9	9	Ignorer les stocks / changer les mentalités peu à peu	3	1
72	C2 MM1 Ref 14	Opportunité de marché (arrêt de vente de robes du soir chez un major)	0	1	3	1	2	2	0	0	0		Veut bien modifier (de façon limitée) pour s'adapter	Ventes de robes de soirées sont bonnes	Création pure sans contrainte marchande	C contrarié G enjoué	0	0	0	Priorité au design/importance de développer d'autres marchés	3	1
73	C2 MM1 Ref 15	Développer – élargir la gamme de produits (robes de soirées)	0	1	3	3	1	2	0	0	0		Possible de s'y mettre - pas un long développement	(Sans commentaire)	Création pure sans contrainte marchande	Enjoué-motivé	0	0	0	Inspiration créatrice qui domine/tenir compte du marché	2	4
74	C2 MM1 Ref 16	Choix de modèles	0	2	1	2	2	2	0	0	0		Désire connaître les préférences des consommateurs	(sans commentaire)	Importance d'avoir le pouls du marché (via un consultant externe)	Sérieux rationnel	0	0	0	Inspiration créatrice qui domine/tenir compte du marché	2	4
75	C2 MM1 Ref 17	Exclusivité des produits	2	1	3	3	5	4	0	Trop de répétition de modèles vs gamme de prix	6	Causes qui expliquent que plusieurs femmes portent le même vêtement ds une soirée humide	C'est causé par le mauvais travail en boutique	Par manque de diversité	Malaise Imitation de C	1	9	9	Ne pas aborder le sujet/affronter les créatifs	1	8	
76	C2 MM1 Ref 18	Diversité de modèles (robes de soirées)	0	2	1	2	1	1	1	0	0		Modifications mineures (ajouter un détail et ne pas modifier le patron)	Chercher équilibre couleur/matières	Point de vue de C qui prime : changer la couleur pas suffisant	En recherche de solutions	0	0	0	C décide des modèles/ trouver ensemble des solutions	3	4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) /SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C =1 G=2 succès=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAIS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RÉSOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz x/coopération	Vert/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (6MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
77	C2 MM1 Ref 19	Accès aux données (ventes des saisons passées)	2	1	3	1	6	2	1	Soudain C demande les résultats	3	Les MM se déroulent sans avoir en main toutes les données	Besoin de ces données pour ajuster la collection	Ne les connaît pas par cœur	Pas l'habitude d'avoir recours aux données statistiques (création prime)	C insécursé G conciliant	1	1	9	Réagir à l'impatience de C / trouver les réponses	5	8
78	C2 MM1 Ref 20-21	Sélection d'un modèle	2	1	2	3	6	3	1	Une robe qui n'est toujours pas vendue	4	C semble juger que les vendeurs ne font pas leur travail de mise en marché	Vêtement pas accessoirisé en boutique (explique son échec)	Propose de ne pas reproduire ce type de modèle puisqu'il ne semble pas se vendre	Ne pas critiquer le design	C impatient et irrité G réaliste et patient	1	1	9	Ne pas aborder le sujet/ mentionner que le modèle ne performe pas	5	8
79	C2 MM1 Ref 22	20-21 qui dégènerent Mise en production	2	3	2	2	4	2	1	Non respect des «consignes» de C	3	Pour C la décision était claire lors du MM de la saison précédente	Ce fut clairement dit en réunion	Pas ce que j'avais compris	Impact de ces discussions sur la gestion de production et les ventes	C contrarié G désolé	1	1	9	Engager une discussion pour régler le problème/accepter la responsabilité	5	8
80	C2 MM1 Ref 23	Marchandisage de la collection (ajout d'accessoires)	0	3	1	1	1	1	0	0	0	Accessoires deviennent des vêtements (ie. ceintures)	Questionne le prix de vente pour les accessoires	Élément nouveau et peu important (peu d'unités)	Partage	0	0	0	Design décide du prix/discuter de la fonction et justifier le prix demandé	3	1	
81	C2 MM1 Ref 24	Présentation de la collection	2	3	2	5	6	1	1	C réalise que la collection n'est pas présentée comme il le veut	3	Les choses ne sont pas faites comme prévues par C	Cat article ne doit pas être présenté ainsi	Difficulté due à la complexité de la collection	C irrité G perplexe et calme	1	1	9	Admettre les erreurs des employés/justifier leurs actes	4	1	
82	C2 MM1 Ref 25	Priorité gamme de produits vs capacité de production	2	1	3	6	1	4	0	Manque de robes du soir	6	C veut + de modèles G mentionne les problèmes de production	Offre insuffisante – doit développer des modèles	Incapacité à produire l'offre actuelle	Habitude d'une distribution d'exclusivités	C irrité G réaliste	1	1	9	Donner raison à C/exposer les barrières	1	1
83	C2 MM1 Ref 26	Développement des modèles	0	2	1	3	1	2	0	0	0	Propose d'autres modèles-discute de reprendre des modèles de ce modèle	Mentionne la pauvre performance de ces modèles	Toujours besoin de nouvelles créations	Échanges constructifs	0	0	0	Laisser libre cours à la créativité / échanges constructifs	2	4	
84	C2 MM1 Ref 27	Développement des modèles	0	2	1	6	2	1	1	0	0	Sembler pas convaincu de ce modèle	Intéressant – l'offrir en d'autres versions	Si C n'est pas convaincu le modèle est normalement annulé	Évasifs	0	0	0	Attendre que C propose des modèles/les participants questionnent d'autres modèles	4	4	
85	C2 MM1 Ref 28	Coût du développement de produits (couleurs/ tissus)	2	1	3	1	2	2	2	Constater que le prix indiqué est faux/perte de données	5	C croit que c'est peu cher en réalité c'est le double G aimerait les prix juste	Pouvoir faire sa propre couleur et c'est peu cher	N'y croit pas et réalise que le taux de change n'a pas été appliqué	C distant G contrarié	4	1	1	Établir des règles /changer de sujet	4	5	
86	C2 MM1 Ref 29	Coût des matières premières	2	1	2	1	6	1	2	Découvre que l'information sur les prix est erronée	3	Information incorrecte – prix réel non disponible	Pourquoi je n'ai pas la bonne information?	Tenter de gérer sans prix/ jusqu'à G pourra administrer	C très sérieux G rigole	2	5	5	Ne pas y accorder trop d'importance / blâmer un employé	4	8	
87	C2 MM1 Ref 30	Utilisation de l'inventaire de tissu	0	2	3	2	1	4	0	0	0	Qui on va utiliser ce tissu	Informe de l'inventaire et souligne que ce soit utilisé	Habitude d'utiliser des tissus semblables de toute façon	Convivence	0	0	0	Ignorer/appeler la situation	3	1	
88	C2 MM1 Ref 31	Coût des matières premières	2	1	2	1	3	1	1	C propose un nouveau tissu	2	Choisir une matière chère au lieu des options moins chères	Magnifique pour les robes de soirée-pas intentionnel	Mais plus cher (alors que tente de contrôler les coûts)	C contrarié G hre «cynique»	4	1	1	Passer à autre chose / sensibiliser à l'importance de contrôler les coûts	4	1	
89	C2 MM1 Ref 32	Coût des matières premières	2	1	3	1	1	3	1	Questionne le prix	2	C agacé que l'intérêt porte sur le prix au lieu du look	Préfère éviter le sujet	Éviter de parler de prix pour ne pas nuire à la créativité	C agacé G conciliant	5	9	1	Passer à autre chose / sensibiliser à l'importance de contrôler les coûts	4	5	
90	C2 MM1 Ref 33	Rajouter la collection	0	1	2	1	1	3	0	0	0	Ajout de détails pour une cliente plus jeune	N/A	Pas besoin de manteaux	Recherche de solutions	C intrigué G sceptique	0	0	0	Ignorer le marché/revolter la gamme	2	1
91	C2 MM1 Ref 34	Développement de produits/Work in progress sur la collection	2	1	2	1	4	2	1	Type de modèles à ajouter	1	Désaccord sur l'ajout de manteaux	Besoin de nouveautés	Donner raison au développement de produits	C intrigué G sceptique	4	1	1	Tenir compte de la performance des collections passées/ sensibiliser à revoir l'offre	5	1	
92	C2 MM1 Ref 35	Gamme de produits	2	2	3	5	3	1	1	Manteaux ne performe pas	1	Raison de cet échec?	N'explique pas la livraison trop tardive	Pourtant amélioration cette année	Expliquer l'échec par une cause externe	C confiant G s'esquive	2	5	5	Ignorer l'échec / comprendre	5	8
93	C2 MM1 Ref 36	Choix des matières premières	0	2	1	2	1	1	0	0	0	Pas des matières similaires et comparables	J'aime et bon de développer des matières qui se vendent bien	Confiance aux choix de C	C perplexe G enthousiaste	0	0	0	Laisser C décider/participer à la réflexion	3	4	
94	C2 MM1 Ref 37	Ajout d'un nouvel élément	0	3	2	3	4	3	1	0	0	Propose l'ajout de fourrure	D'accord et heureux de ce choix	Quand les goûts personnels priment	C a l'écoute G enthousiasme	0	0	0	C développe des modèles/ C demande l'opinion des autres	3	4	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSEQUENCES	AVEC (2) /SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 G=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RÉSOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz /coopération	Vert/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
95	C2 MM1 Ref 38	Avoir recours aux données (résultats des ventes)	0	1	3	1	2	2	0		0		Aide à la décisions (balises)	Débuter par les meilleurs vendeurs	Tenir compte des performances	Rassurés	0	0	0	Ignorer/justifier les choix	3	1
96	C2 MM1 Ref 39	Complexité de la collection	2	3	2	1	4	1	2	G mentionne que ce détail n'était pas nécessaire	1	Percu comme une critique sur la beauté du modèle G critique la complexité d'un modèle	Va pas commencer à analyser le design -c'est le meilleur vendeur point	Besoin de simplicité (basique)	Prudence sur les commentaires portant sur le design	C contrainé G prudent	4	1	1	C contrôle le design/commentaires de G sur le design (semble ignorer)	1	8
97	C2 MM1 Ref 40	Gamme de produits vs points de vente	0	1	3	2	5	2	0		0		Besoin de faire une analyse pour le nouveau marché	Besoin d'expliquer la collection dans ce point de vente	Expansion=nouveau besoin de diversité	C insécure G rationnel	0	0	0	Design sans contrainte/comprendre les divers marchés	3	1
98	C2 MM1 Ref 41	Diversité de la collection	2	2	2	5	6	1	1	Ajouter plus de versions de ce modèle	1	Ne s'entendent pas sur le nombre de modèles à offrir	Adore ces modèles – on en a pas assez	Se souvenir des collections passées	C impatience G patience	C contrainé G	1	1	9	poursuivre la discussion/ donner raison à C	4	8
99	C2 MM1 Ref 42	Diversité de la collection	0	2	3	1	2	2	2		0		Ne savait pas que ce modèle c'était bien vendu	On a marqué de ce modèle	Ne pas tenir compte des performances	C intéressé G rationnel	0	0	0	Ne pas regarder les ventes/ajuster selon la demande	3	1
100	C2 MM1 Ref 43	Adapter la collection à la demande	2	3	2	2	4	1	2	G mentionne difficulté de le porter pour certaines tailles	1	C pas d'accord c'est une question de style	Certains modèles ne doivent pas être offerts dans certaines tailles	Nécessaire d'adapter les modèles au marché	La création avant tout	C limité G rationnel	1	1	9	Ignorer les ventes/maximiser les ventes	4	1
101	C2 MM1 Ref 44	Diversité de la collection	0	2	2	2	1	1	1		0		A nous (pas au client) de donner une nouvelle vie au modèle	Reprendre les bons vendeurs et les modifier	Ne pas tenir compte des performances	Harmonie	0	0	0	Regarder vers l'avenir / tenir compte du passé	3	3
102	C2 MM1 Ref 45	Sélection des modèles	0	2	1	3	2	1	0		0		Devoir réfléchir aux modèles (qu'ils plaisent et répondent aux besoins)	Ne pas tenir compte des performances	Ne pas tenir compte des performances	Harmonie	0	0	0	Regarder vers l'avenir / tenir compte du passé	3	1
103	C2 MM1 Ref 46	Mise en marché (retail)	2	2	3	1	2	2	1	Robes qui ne se vendent pas	1	Les accessoires ne sont pas en magasin avec les robes	On a 18 robes qui pourraient se vendre si accessoires	Ne savait pas que la production des 2 devait se faire en parallèle	Non communication (logistique et planification)	C contrainé G incrédule	1	1	9	Querelle / accepter le blâme de C	4	2
104	C2 MM1 Ref 47	Prix au détail	2	1	1	1	2	2	1	Mésentente sur le prix de vente	2	G veut réaliser du profit	Impossible de vendre ce t-shirt + de 250\$	Aimerait 300\$ mais est d'accord	L'importance accordée au prix de vente	Echange constructif	1	1	9	Défendre sa position/accepter le point de vue de C	3	1
105	C2 MM1 Ref 48	Fonction d'un vêtement - sélectionner les window dressing	2	1	3	3	4	2	1	G questionne pourquoi ce style ne s'est pas vendu	1	Manque de communication sur les priorités	Prioriser ces pièces qui font parler de nous	Tendance à produire dans l'ordre de volume de ventes	C insatisfait G réaliste	1	1	9	Blâmer C pour manque de communication / convenir de régler le problème	5	1	
106	C2 MM1 Ref 49	Plan de production	2	1	3	3	5	1	2	Flux de marchandise déficient	1	Manque de communication sur les priorités	Pas la bonne façon de planifier l'ordre de coupe	Besoin que C fasse le calendrier avec le responsable de production	N'avait pas de réelle méthode – ou priorités	C contrainé G conciliant	1	1	9	Querelle/ proposer à C de participer à la planification	5	1
107	C2 MM1 Ref 50	Gestion de production	2	1	3	3	3	4	0	Délais de 6 semaines pour qq unités d'un modèle	1	Un modèle livré trop tard ne se vend pas	Pas d'accord avec un horaire de production selon le volume des ventes	Le coupeur est très occupé	N'avait pas de réelle méthode – ou priorités	C limité G conciliant	1	1	9	Querelle/ chercher à ne pas reproduire l'erreur	5	5
108	C2 MM1 Ref 51	Règles sur la tenue vestimentaire des employés	2	2	3	5	5	1	0	Attitude d'un employé clé (vendeur) Remarques des clients sur son habillement	5	Vêtements non adéquats pour travailler en magasin/ fait perdre des ventes	Risque de perdre ce vendeur principal si on impose des règles	Nouveau casse-tête	C prudent-sentimental G rationnel	5	9	1	relation personnelle avec l'employé est plus importante/ reporter à plus tard	4	5	
109	C2 MM2 Ref 1	Prix de la collection	2	1	3	1	3	1	1	Coût de la matière première a augmenté	2	Apprend soudain la hausse de prix de 25% / pas facile d'imposer de nouvelles façons de faire	Le tissu est plus large	(Silence étonné) demandé la moyenne des prix à nouveau	Pas problématique dans le passé	C indifférent G préoccupé	4	1	1	Tenter de contrôler les prix / remettre à plus tard	2	6
110	C2 MM2 Ref 2	Gamme de produits	0	3	2	1	1	2	0		0		Les robes se vendent en récession (en a plusieurs)	Discute et analyse les tendances de ventes	La créativité avant tout	C satisfait G intéressé	0	0	0	Ne pas tenir compte du marché/s'intéresser aux tendances	2	1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) /SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 C=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RÉSOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz /coopération	Vert/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (6MODELES DE Thomas)	STRATEGIES/TACTIQUES
111	C2 MM2 Ref 3	Détail de création sur un modèle	0	3	1	6	4	1	1	0	0	0	Demande au mannequin si c'est trop lourd à porter	Suggère d'alléger ce détail	Discussions de ce type sont fréquentes	Réflexion partagée	0	0	0	La création pure/consulter pour feedback	3	4
112	C2 MM2 Ref 4	Gamme de produits	0	3	2	6	1	2	0	0	0	0	Élabore sur les possibilités	Combien de modèles ds cette matière?	La créativité avant tout	Échange	0	0	0	Non implication ds le design/identifier la saison	3	6
113	C2 MM2 Ref 5	Achat des matières premières	0	2	1	6	2	2	0	0	0	0	Expose son point de vue/ utilité de la fourniture	Demande à C l'utilisation prévue	Décider ensemble	Échange	0	0	0	Discussion pour décider de la quantité	3	1
114	C2 MM2 Ref 6	Look / utilité de la collection	0	3	2	5	1	3	0	0	0	0	Explique comment le vêtement est perçu	En accord avec la collection les choix créatifs	Décider ensemble	Échange	0	0	0	«subir» la collection/en discuter	3	1
115	C2 MM2 Ref 7	Gamme de produits	0	3	1	5	2	2	0	0	0	0	Aime le look plus brillant (rock)	Aime le look plus mat	Quand C et G ne sont pas certains d'un modèle	Échange	0	0	0	Laisser le design choisir/choisir ensemble un ou l'autre des faux cuir	3	4
116	C2 MM2 Ref 8	Gamme de produits	0	2	3	1	1	1	1	0	0	0	S'interresse au look	Aimerait connaître le prix au détail	Pas les mêmes préoccupations	Échange	0	0	0	Adresser les questions de prix /ignorer	4	8
117	C2 MM2 Ref 9	Mise en marché/gamme de produits	0	2	1	5	2	1	2	0	0	0	Accepte l'ajout d'un pantalon	Propose l'ajout d'un pantalon	Exprimer ses goûts personnels	Échange	0	0	0	Ne pas discuter la collection/donner son opinion	3	1
118	C2 MM2 Ref 10	Mise en marché (prix/produit)	0	1	2	2	1	1	0	0	0	0	Aimez-vous cette présentation?	Quel est le prix de vente?	Pas les mêmes préoccupations	Deux monologues	0	0	0	Adresser les questions de prix /les ignorer	4	8
119	C2 MM2 Ref 11	Work in progress de la collection	0	2	1	2	4	3	1	0	0	0	Aime ce modèle tel quel	Aime ce modèle	Désir de feedback	C insécurité	0	0	0	Ne pas demander d'opinion/accepter que certains n'aiment pas	3	4
120	C2 MM2 Ref 12	Choix d'un modèle	2	2	2	5	6	1	1	Un membre externe a des doutes face à la des doutes face à	6	Tenir compte ou non de cette opinion	Apprécie peu qu'on remette en question le (ignore)	Prend la défense de celui qui a fait un	Désir de feedback positif de préférence	C ton sec G modérateur	3	9	9	Ne pas demander d'opinion/accepter que certains	4	4
121	C2 MM2 Ref 13	Déterminer le prix de vente	2	1	3	1	3	3	1	Cherche à revenir sur les prix	1	Besoin de confirmer les prix de vente		Ça va trop vite – pas de prix	Entreprise qui se préoccupe peu des prix	C concentré (sur la création) G rationnel	4	1	1	Parler style puis chiffres / intégrer les deux	4	8
122	C2 MM2 Ref 14-15	Mise en marché	2	2	1	1	1	1	0	Vendre ou non avec des accessoires	1	Quel type de mise en marché en faveuriser?	Inconvénients de vendre avec les accessoires inclus	Prix de revient si les accessoires sont inclus?	Réflexion nécessaire	C incertain G indifférent	3	9	9	Laisser le design décider/évaluer les possibilités	3	5
123	C2 MM2 Ref 16	Critique de modèle	2	3	2	5	6	1	1	Membre externe mentionne que le vêtement est transparent	4	Critique sur un modèle	C'est le look (pas un problème)	Demande à voir	Créativité vs clientèle visée	C ton sec G conciliant	5	9	1	Tenir compte de l'âge / prioriser la création	4	5
124	C2 MM2 Ref 17	Déterminer le prix de vente	2	1	3	1	2	2	1	Prix proposé par G ne satisfait pas C	1	Vêtement complexe qui coûte cher à produire	Pas une robe «pas chère»	Questionne la justification du prix estimé	Réflexion nécessaire	Échange	3	9	9	Ne pas en discuter/évaluation juste du prix	3	1
125	C2 MM2 Ref 18	Gamme de produits	0	1	3	3	2	2	2	0	0	0	Accord pour développer qq chose	Besoin de vêtements plus simples	Créativité vs clientèle visée	C ouvert G rationnel	0	0	0	Ne pas discuter/répondre à la demande	3	1
126	C2 MM2 Ref 19	Déterminer le prix de vente	0	1	1	1	5	1	1	0	0	0	Estime que la collection n'est pas chère	Désir de discuter des prix	Importance pour l'image et la performance	C sur de lui G curieux et attentif	0	0	0	Poursuivre avec la gamme de prix habituelle/remise en question (profitabilité)	3	1
127	C2 MM2 Ref 20	Critique de modèle (ref 16)	2	3	2	5	6	1	1	A nouveau un modèle très transparent	4	A nouveau le membre externe croit que ça limite les ventes	Pas un problème	Recherche de solutions (ex : lupon)	Créativité vs clientèle visée	C catégorique G perplexe et conciliant	1	1	9	Tenir compte des clients / prioriser la création	5	8
128	C2 MM2 Ref 21	Déterminer le prix de vente	2	1	3	1	2	1	1	Désaccord sur le prix de vente	1	Vendre moins cher et plus –possibilité de réduire le prix des choses	Favorise en dessous de \$800	Difficile à évaluer	Ne pas tenir compte du prix de vente	C catégorique G conciliant	5	9	1	Accepter le point de vue/réaliser plus de profit	4	8
129	C2 MM2 Ref 22	Gamme de produits	2	1	1	1	5	3	0	G demande si des versions plus simples sont prévues	2	Pas la même vision des choses	Pas besoin de décliner puisque c'est pour une cliente plus mature	Créativité vs clientèle visée	Créativité vs clientèle visée	C catégorique G persistant	5	9	1	Statuquodésir de développer de nouveaux marchés	5	8
130	C2 MM2 Ref 23	Gamme de produits (rappel de ref 22)	0	1	1	1	2	3	2	0	0	0	Accepte de considérer mais déjà en retard sur la collection	Besoin de déclinaisons	Laisser la création décider	C conciliant G persistant	0	0	0	Évaluer selon la demande ET le prix de revient/évaluer selon le look	3	1
131	C2 MM2 Ref 24	Sélection des couleurs	0	3	1	5	2	1	0	0	0	0	Identifie son bleu favori	Favorise le plus d'écart possible	Devant plusieurs options demander l'opinion	C conciliant G persistant (convaincant) Harmonie	0	0	0	La création qui choisit/vérifier son choix	3	4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) / SANS TENSION (0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 C=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAIS-	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Vert/affirmation/desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
C2 MM2 Ref 25	Gamme de produits	2	2	2	5	3	1	1	Fonctionnalité d'un manteau	1	Mésécontente sur un modèle : G croit qu'il devrait être doublé	Ne porte pas de manteaux doublés	Besoin de manteaux doublés	G se réjette aux commentaires de clients et aux ventes passées	C agacé G persistant	1	1	9	Accepter la collection telle que présentée / proposer des changements à répétition	4	8
C2 MM2 Ref 26	Fonction d'un modèle	2	3	1	5	6	1	0	Nomination de la catégorie de vêtements diffère	4	Identification cape vs manteau	Catégoriquement un manteau	Mais pas doublé (en référence aux nombreuses discussions dans la collection)	Revient constamment sur ce qui fait défaut (lacunes)	C contrarié spirituel	1	1	9	Ne pas commenter le modèle / en profiter pour relâcher la demande	4	5
C2 MM2 Ref 27	Commande de tissus	2	1	3	6	5	2	1	0	0	0	Croit que les minimums seront moins élevés	S'inquiète des minimums requis	Peu tendance à se préoccuper des minimums	C assurance G perplexe	0	0	0	Ignorer le problème/mentionner son inquiétude	2	5
C2 MM2 Ref 28	Fonction d'un modèle (ref 26)	2	3	2	5	6	1	1	Autre manteau non doublé	1	Avec notre climat la doublure semble essentielle à G	Besoin de doubler le dos seulement	Besoin de doubler aussi les bras	Catégorique G insistant	C catégorique G insistant	2	5	5	Ne pas commenter le modèle / en profiter pour relâcher la demande	5	1
C2 MM2 Ref 29	Relation client	0	1	3	3	5	3	0	0	0	0	Allons chercher d'autres clients de luxe ainsi	Cient : x nous adore pour notre service	Viser une clientèle exclusive et particulière	C satisfait G fier	0	0	0	Statu quo/développer une nouvelle clientèle	3	1
C2 MM2 Ref 30	Choix des tissus	2	1	3	6	2	2	0	Minimum requis est beaucoup trop élevé (5000 m)	1	Pourquoi développer cette matière (si ils ne peuvent l'acheter)	Nouvelle version d'une matière que l'on adore (veut acheter le lot)	Inquiet du minimum requis à commander	La créativité avant tout	C indifférent G stressé	5	1	1	Refuser de l'acheter/ considérer la demande de C	5	1
C2 MM2 Ref 31	Déclinaison de modèles	2	1	3	3	5	3	1	G cherche des modèles plus commerciaux dans la collection	2	Difficile de trouver un modèle à décliner	Pas vraiment le type de modèle pour ça (désistement)	Demande une déclinaison d'un modèle fashion	Commercialisation des produits n'est pas prioritaire	C hésitant G insistant	5	1	1	Statu quo/développer une nouvelle clientèle	4	1
C2 MM2 Ref 32	Prix de vente	0	1	1	1	2	1	0	0	0	0	Opinion précise sur les prix	Demande à C son avis	C a une bonne connaissance de la valeur sur le marché	C sûr de lui G échange	0	0	0	Evaluer selon la demande ET le prix de revient/évaluer selon le look	3	1
C2 MM2 Ref 33	Dates de livraison	2	2	3	6	2	1	1	Modèle qui semble répondre à une	1	Problème de timing	Non -réaction qui signifie un total désaccord	Aimerai l'avoir maintenant en magasin	Pas l'habitude d'être philosophe de prix	C évite G rigole	4	1	1	Laisser aller/demander d'expédier la confection	4	5
C2 MM2 Ref 34	Prix de la collection	0	1	3	2	1	1	0	0	0	0	Comment ça pas cher (en riant)	Pas cher (en riant)	Philosophie de prix haut de gamme	C évite G rigole	0	0	0	Statu quo	3	5
C2 MM2 Ref 35	Mise en marché	2	2	2	3	1	1	1	Que l'offre ne réponde pas au besoin de commercialisation	2	C offre des modèles mais sont-ils plus accessibles?	Différentes options de coordonnées possibles	Offrir une diversité mais abordable	Pas l'habitude d'être près du marché	C satisfait G perplexe	5	1	1	Création prédomine/demander l'avis aux commerciaux	3	4
C2 MM2 Ref 36	Déclinaison de modèles	0	1	3	3	5	3	2	0	0	0	Besoin de trucs simples mais pertinents	Besoin de déclinaisons avec un détail qui différencie	Eviter les modèles commerciaux	C ouvert G convaincu	0	0	0	Ne pas s'impliquer ds le design/persister et gagner	3	1
C2 MM2 Ref 37	Gamme de produits (offre de couleurs)	2	1	2	3	2	1	0	Manque de couleurs	1	C concède sur la couleur pas nécessairement sur la simplicité	Une pièce c'est suffisant	Ajouter plus de bleu dans tout ce noir	Habitude de ces collections = monochromes	C tire G tire	2	5	5	Ne rien dire / insister sur l'ajout de couleurs	3	1
C2 MM2 Ref 38	Gamme de produits	2	1	3	3	5	1	1	Diversité des modèles	1	G réclame des basiques	Quand on en a on ne les vend pas	Ils en demandent	Difficile de prévoir	C fermé G insistant	1	1	9	Donner raison à C / insister	1	8
C2 MM2 Ref 39-40	Structure de la collection	2	1	3	6	5	3	0	Diversité des modèles	1	G mentionne ce besoin pour la vente au gros	On ne fait que des robes - ne comprend pas - incertain	Besoin de présenter des coordonnées et des pièces simplifiées	Ne pas tenir compte de la demande	C sceptique G convaincu	2	5	5	Ignorer / ouverture à les offrir	4	5
C2 MM2 Ref 41	Gamme de produits	0	1	3	1	2	1	2	0	0	0	Accepte de reprendre un patron	Reproduire des modèles du passé	Pas la philosophie de la maison de reprendre	C collaboratif G convaincu	0	0	0	Développements couteux / recherche de solutions	3	1
C2 MM2 Ref 42-44	Gamme de produits (offre de couleurs)	0	2	2	3	3	1	0	0	0	0	Considère la possibilité	Aimerai que cette matière soit développée	Laisser la création décider	C distant G intéressé	0	0	0	Ne rien dire/ mentionner son intérêt (ventes potentielles)	4	5
C2 MM2 Ref 45	Fréquence des MM	0	1	3	6	1	3	2	0	0	0	D'accord (pas son assistant!)	Aimerai un MM chaque semaine	Laisser la création décider	Motivés	0	0	0	Faire comme avant/multiplier les échanges et la collaboration	3	1
C2 MM2 Ref 46	Gestion des rendez-vous de ventes au gros	0	2	3	6	1	1	1	0	0	0	Aimerai reporter un RV de booking (besoin de la collection)	Possible de le faire	Priorité au défilé	Cordial	0	0	0	Le design prime/s adapter	2	1



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) / SANS TENSION (0)	IMPORTANCE	CATÉGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 O=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C=1 G=0)	ACTION/RÉSOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Vert/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
151	C2 MM3 Ref 1	Choix techniques	0	1	1	6	1	1	0	0		Avons modifié le détail pour que le vêtement reste stable (beau)	Nous allons le tester lors de la foire de NY	Qualité très importante dans cette gamme de prix	C confiant G rationnel	0	0	0	Ne pas faire de test de qualité/trouver des solutions techniques pour améliorer le produit	3	1
152	C2 MM3 Ref 2	Développement de produits	0	3	2	2	4	1	0	0		Présente un nouveau modèle	C'est la nouvelle mèche? Très beau	Besoin constant de nouveauté	C satisfait G heureux	0	0	0	Garder la même mèche/tester une nouvelle qualité	3	1
153	C2 MM3 Ref 3	Work in progress de la collection	0	3	2	2	1	2	1	0		Se questionne sur un détail	Beau (mise en garde sur la largeur des manches)	Laisser le designer décider	C incertain G franc	0	0	0	Ne pas présenter la collection/demander l'avis	3	4
154	C2 MM3 Ref 4	Work in progress de la collection	2	2	1	2	4	1	1	3		(discute autre chose)	Avec le consultant commente le modèle	Ecoute limitée des commentaires sur la collection	C distrait G concentré	4	1	1	Ne pas présenter les prototypes/présenter avec scepticisme	3	5
155	C2 MM3 Ref 5	Développement de produits	0	1	3	1	1	1	0	0		Bien de reprendre des modèles mais il faut aussi se renouveler	Modèle qui performe-bien de le reprendre	Pas dans l'habitude de la maison de refaire des modèles?	C tranchant G humeur	0	0	0	Toujours se renouveler/rentabiliser des modèles existants	3	1
156	C2 MM3 Ref 6	Mise en marché	2	3	1	1	2	2	0	1		Vendre le boudier avec la robe ou séparément?	Séparément	Effet de la mise en marché sur les ventes	Échange	3	9	9	Le design qui chois/demander l'opinion	3	4
157	C2 MM3 Ref 7	Prix de la collection	0	2	1	1	2	1	0	0		Se questionne sur le prix	Propose un prix plus élevé	Prix basé sur la valeur et non le coût	Échange	0	0	0	Utiliser les barèmes de prix établis/discuter de la valeur	3	4
158	C2 MM3 Ref 8	Diversité dans la collection	0	3	2	3	1	1	1	0		Offert en noir seulement	Demande si sera offert en couleurs	Collection historiquement très noire	C convaincu G rationnel	0	0	0	Peu d'analyse commerciale/considérer la mise en marché	5	1
159	C2 MM3 Ref 9	Prix de la collection	2	2	2	1	3	1	1	1		Une chose à la fois (ne veut pas parler de ce détail)	(Le problème est soulevé par le consultant) G acquiesce	Répéter une erreur du passé	C esquive G ne pas s'impliquer	4	1	1	Ignorer le détail / être attentif aux détails	4	5
160	C2 MM3 Ref 10	Achat des tissus	0	2	1	2	2	1	0	0		Possible puisque le minimum est faible	Questionne si on achète du noir en plus du bleu	Utiliser les tissus disponibles	Échange	0	0	0	Design sélectionne les couleurs/gestion donne son opinion	3	1
161	C2 MM3 Ref 11	Choix des modèles	0	3	1	5	4	1	1	0		Besoin de l'opinion	(Le consultant se prononce prudemment)	Le designer qui décide	Échange	0	0	0	Éliminer ce détail/conservé le modèle tel quel	3	4
162	C2 MM3 Ref 12	Prix de la collection	2	1	3	1	2	1	0	6		Trouve les prix trop bas	(Plutôt le consultant qui se lance)	Prix basé sur la valeur et non le coût	Échange	5	9	1	Ne pas consulter/demander des opinions	3	4
163	C2 MM3 Ref 13	Mise en marché/gamme de produits	0	3	1	5	2	3	0	0		D'accord pour ajouter ce modèle	(Consultant insiste sur le look-incite à offrir un look-look)	Exclamations/répétition des autres-aiment le produit	C satisfait	0	0	0	Proposer un look/satisfaire goûts des autres	3	1
164	C2 MM3 Ref 14	Qualité des produits	2	1	3	3	5	1	2	2		G s'inquiète de la qualité d'un modèle	Demande de tester la qualité/réaction des clients	Qualité/prix dans le luxe Importance à apporter à la gestion de production	C contrarié G inquiet	1	1	9	Éviter ces commentaires/adresser le problème et créer un malaise	4	2
165	C2 MM3 Ref 15	Diversité de la gamme	0	2	2	3	2	2	0	0		Besoin d'ajouter des versions d'un même style	(Consultant mentionne intérêt pour ce type de vêtement)	Importance du feedback du marché	C ouvert	0	0	0	Accepter la collection telle que présentée/commenter	3	4
166	C2 MM3 Ref 16	Gamme de produits	0	3	1	3	2	2	1	0		Elabore des propositions	Pas certain des choix	Importance du feedback du marché	C satisfait G perplexe	0	0	0	Accepter la collection telle que présentée/commenter	3	4
167	C2 MM3 Ref 17	Gestion de l'information	2	1	3	6	1	4	0	1		Trouve anormal ce genre de situation	Explique et justifie	Répartition des responsabilités	C insatisfait G préoccupé	1	1	9	Ne pas relever le problème/caraïner avec C	2	5
168	C2 MM3 Ref 18	Prix de la collection	0	2	1	1	2	2	0	0		N/A (consultant juge que la valeur est supérieure)	Comparer avec les saisons passées	Rapport qualité/prix dans le luxe	G incertain	0	0	0	Utiliser les barèmes/évaluer le modèle	3	4
169	C2 MM3 Ref 19	Prix de la collection	2	2	1	1	2	1	0	2		A la recherche du bon prix	Pas si important - on va les vendre on en a peu	Prix basé sur la valeur et non le coût	C incertain G dégoûté	3	9	9	Ne pas adresser/considérer les alternatives	3	5
170	C2 MM3 Ref 20	Vente au gros : marché américain	0	3	3	3	1	2	0	0		Explique et ajoute que ce n'est pas un problème (le le prix sera établi par le client)	G confirme la façon d'établir les prix avec les gros volumes EU	Ne représente pas de gros volumes	C catégorique G curieux	0	0	0	Ne pas discuter/chercher la cohérence	3	1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) /SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 C=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/RLAIS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RÉSOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Verz/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
171 C2 MM3 Ref 21	Détail sur un vêtement	0	3	1	5	1	1	0	0	0		Plus certain de mettre sur 1 ou 2 manches	L'offrir tel quel et on verra	Le design qui décide	C perplexe G peu intéressé	0	0	0	Présenter tel que concurrencier en question avec les collaborateurs	3	4
172 C2 MM3 Ref 22	Prix de la collection	0	1	1	3	1	1	0	0	0		Ne se souvient pas du prix convenu-le trouve peu élevé	Ne se souvient pas du prix convenu-le retrouve	Prix basé sur la valeur et non le coût	Echange et recherche d'informations	0	0	0	Prendre des décisions sur les prix/incertitude et remises en question	3	4
173 C2 MM3 Ref 23	Choix des modèles	0	2	1	3	1	3	0	0	0		Propose et écoute les commentaires	Nous avons une clientèle qui cherche ça	Collaborer au développement de produits	Echange	0	0	0	Prendre un des modèles proposés/proposer des modifications	3	1
174 C2 MM3 Ref 24	Modifications à un modèle-fonctionnalité	2	3	2	1	2	1	1	1	1		Pourquoi modifier pour si peu de ventes	Besoin de confort à ce prix	La création promise sur la vente	C ouvert mais campé dans ses positions G recherche de solutions	1	1	9	Ne pas s'impliquer dans le design /s'impliquer	4	5
175 C2 MM3 Ref 25	Prix d'un vêtement	0	1	1	1	1	1	1	0	0		Les simples sont 350\$ - propose 480\$	Propose 450\$	Prix basé sur la valeur et non le coût	Echange	0	0	0	Etablir le prix selon le coût/selon le look	3	1
176 C2 MM3 Ref 26	Gamme de produits	2	1	2	2	6	1	1		1		Pour C c'est impensable	On a pas beaucoup de tissu	Laisser C décider du design	C étonné et frustré G rationnel	1	1	9	Accepter la collection telle que présentée/commenter	4	8
177 C2 MM3 Ref 27	Fonction d'un vêtement	2	3	2	5	6	1	1		3		G ne comprend pas une matière si lourde (est-ce pour l'extérieur?)	Ne remet pas le style en question mais la matière - sera difficile à vendre	Critiques portant sur le design ne sont pas toujours acceptées - pas de préoccupation commerciale	C ton sec -lève le ton G rationnel	1	1	9	Ne pas s'impliquer / remplir son mandat	5	1
178 C2 MM3 Ref 28	Gamme de produits	2	1	1	5	6	1	1		1		Une robe aimée de tous les MM	Aimaient l'ancien modèle	Ne pas s'impliquer dans la décision	C intransigeant G surcoût de la décision	1	1	9	Ecouter G / ne pas tenir compte de ses motifs/collaboration	4	5
179 C2 MM3 Ref 29	Fonction du vêtement	2	1	1	3	4	1	1		2		S'interroge d'offrir de la diversité dans la longueur des robes	Dépend pour qui on le fait	Ne pas tenir compte de cette question	C concentré G rationnel	4	1	1	Tenter une collaboration / passer à autre chose	5	1
180 C2 MM3 Ref 30-31	Développement de produits	0	3	2	5	1	1	1	0	0		Préfère avec la ceinture (décision unanime de l'enlever venait de lui au dernier MM)	Au dernier MM on avait décidé d'enlever la ceinture?	Choix finaux viennent de C	C réfléchi G conciliant	0	0	0	Accepter la collection telle que présentée/commenter	4	5
181 C2 MM3 Ref 32	Mise en marché	2	3	2	2	2	1	1		1		Ne pas faire d'ourlet/ remise en question du service après-vente	Comment présenter ça aux clients? (G demande a c pourquoi il est contrainé contre lui)	Ne pas tenir compte de la vente	C contrainé G logique	1	1	9	Ne pas relever le problème / insister pour un changement	2	5
182 C2 MM3 Ref 33	Formation des employés	2	3	2	2	3	1	1		6		Importance de savoir diriger la clientèle sur la longueur	Importance du training au détail - a refaire	Devrait aller de soi?	C ton sec puis adoucissement G ton doux	2	5	5	Statuqu/revoir les façons de faire	3	5
183 C2 MM4 Ref 1	Gestion de personnel	2	1	3	6	2	4	0		5		G a donné congé sans aviser C	Constata qu'ils ne peuvent être absents en même temps	Gestion simple du personnel (peu nombreux)	C lâché G accepte le blâme	1	1	9	RH par C / partage des responsabilités	4	2
184 C2 MM4 Ref 2	Techniques de confection	2	1	3	6	5	4	0		3		Employés n'ont pas suivi les directives (manque de communication) Directeur de production sera blâmé	Distant - laisse C s'expliquer avec employés/pas en accord avec le point de vue de C	Respecte que ce sont les employés de design/lacune dans la gestion de production	C contrainé G conciliant C tâche G rationnel	1	1	9	Laisser le design discuter / que la gestion apporte des solutions/revue des tâches des employés	1	1
185 C2 MM4 Ref 3	Gestion de la production	2	1	3	6	6	4	0		5		Absence de plan de production (pas été discuté par C et G en début de saison?)	Explique que les ressources ne peuvent tout faire en même temps (échantillons ET production)	Habitude de très petites productions (1 magasin)	C insatisfait-incapacité de compréhension G réalisme	1	1	9	Modèle du passé /gérer l'expansion	1	1



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) /SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 G=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAIS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RÉSOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Verd'affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
186	C2 MM4 Ref 4	Budget d'achats des matières premières	0	1	3	1	4	2	0	0	0	0	Expose les prévisions	Tente de comprendre les besoins	Faire des projections sans les données en main?	C calme G rationnel	0	0	0	(Travailler sans inventaire des tissus?)	3	1
187	C2 MM4 Ref 5	Planification des achats	0	2	3	1	1	1	1	0	0	0	Explique la possibilité de faire d'autres modèles pour justifier ce choix de tissu	Retissent face aux quantités	Création à partir des matières	C calme G rationnel	0	0	0	Acheter les minimums requis/évaluer les besoins	3	1
188	C2 MM4 Ref 6	Choix des matières premières	2	2	2	5	1	2	1	Seul C semble savoir en quoi va consister la collection	2	Crainte d'acheter des matières peu utilisées / ne pas savoir vers quoi va la collection	Explique comment seront utilisées les matières/les modifications apportées	Désir de limiter les achats au minimum	Non communication du design à la production	C imaginaire (recherche de solutions) G prudent	5	9	1	Laisser C décider/ partager l'information et la décision	2	1
189	C2 MM4 Ref 7	Quantité de tissu à acheter	0	2	3	1	1	1	1	0	0	0	Exige de commander que le minimum et dès maintenant	Aime ce tissu et justifie la décision	Acheter du tissu sans devoir l'utiliser	Echanges	0	0	0	Laisser C décider/ partager l'information et la décision	5	1
190	C2 MM4 Ref 8	Quantité de tissu à acheter /coût d'exploitation	2	1	3	1	1	4	0	Frais d'opérations	1	dévoile les frais de livraison de la matière première	(aucun commentaire verbal)	Possible de prévoir sans ces données	ne s'en souciait pas	C étonné G un peu découragé	5	9	1	Questionner (réaliser un calendrier de production?)/accepter la situation	2	1
191	C2 MM4 Ref 9	Projection des ventes / achats des tissus	0	1	3	6	2	2	0	0	0	0	Doit attendre les ventes	Impossible (doit se donner du temps)	Problème de communication	Confusion	0	0	0	Réaliser un plan de collection/ deviner	3	1
192	C2 MM4 Ref 10	Projet d'expansion	2	1	3	3	6	4	2	Ouverture d'un magasin à Toronto	2	C et G ne sont pas d'accords sur la date	Considère ouvrir ce magasin comme une option à court terme	Impossible (doit se donner du temps)	Peu de contrainte à ouvrir des commerces (2)	C visionnaire G réaliste	2	5	5	C décide / être à l'écoute de G	3	5
193	C2 MM4 Ref 11	Achat de tissu et gestion de la production	2	1	3	3	2	4	1	Retard de livraison	1	Quoi éliminer et quoi garder	Nous sommes toujours en retard	Nous sommes à temps	Pas de calendrier de collection	G insatisfait-agressif G inquiet du court	1	1	9	Ignorer le sujet / discuter des priorités	5	5
194	C2 MM4 Ref 12	Choix des couleurs/achat de tissus	0	2	1	3	1	1	1	0	0	0	Élabore les couleurs à venir	Craint les mauvaises surprises lors des tests (lab dips)	Diversité de la collection (répondre à la clientèle)	Echange	0	0	0	Laisser le design décider/discuter des choix	3	1
195	C2 MM4 Ref 13	Achats de tissu	0	3	1	3	1	3	0	0	0	0	Work in progress de la collection	Participation : proposition d'items	Partager et recevoir du feedback	Echange	0	0	0	Laisser le design décider/discuter des choix	3	1
196	C2 MM4 Ref 14	Achats de tissu	0	1	3	6	1	1	0	0	0	0	Gestion efficace des tissus	Préfère être conservateur dans les bookings	Faire des projections sans les données en main?	C prudence G rationnel	0	0	0	Ne pas s'inquiéter des stocks/venir compte de la récession	3	1
197	C2 MM4 Ref 15	Mise en march é	2	1	1	2	3	1	1	G demande d'allonger une robe	2	Besoin d'adapter le modèle à la clientèle vieillissante	Il est bien ainsi	Pas tout le monde qui porte ça si court	On ne discute pas les choix de design	C agacé G persistant	1	1	9	Ignorer le commentaire / justifier le choix (besoin de réflexion sur la collection)	4	8
198	C2 MM4 Ref 16	Achat de tissu (récapituler et décider)	0	1	1	3	1	1	0	0	0	0	Discussion qui permet de confirmer les quantités	Cherche à éviter les extras	Faire des projections sans les données en main (2)	Echange	0	0	0	Ne pas s'inquiéter des minimums/tenir de réduire les commandes	3	1
199	C2 MM4 Ref 17	Achats de tissu	0	1	3	1	4	1	1	0	0	0	Propose de tenter de réduire le minimum sinon OK pour les 1700 m	Étonné que C veuille acheter la totalité du lot	(S'avère que C aura les fournisseurs ne seront pas plus négociables avec la récession)	C sur de lui G rationnel sceptique (ce dilemme aura causé des retards de livraison des tissus)	0	0	0	Commander le minimum/négocier avec le fournisseur	5	5
200	C2 MM4 Ref 18	Urgence de placer les commandes	2	1	3	6	5	2	0	Réaliser qu'il faut confirmer maintenant	2	Le directeur de production est débordé-on lui confirme l'urgence	Remettre les cosings à plus tard-urgence de commander	Implications de toute décision sur le fonctionnement des petites organisations	Travailler sans calendrier de production	C stressé G coopératif	4	1	1	Laisser C décider/que G appuis C	2	1
201	C2 MM4 Ref 19	Développement de marché (Croatie)	2	1	3	1	2	4	1	G a proposé de fournir des échantillons à un nouvel agent	6	Beaucoup de gestion additionnelle	Est-ce que ça va rapporter?	Évaluer les conditions	C dérangé G mal à l'aise	2	5	5	Ignorer la demande spéciale/reprocher a G d'avoir accepté	3	8	
202	C2 MM4 Ref 20	Gestion RH – départ d'un employé clé	0	1	3	6	2	4	0	0	0	0	Ne savait pas-Importance de former quelqu'un d'autre	Ne savait pas que cette personne prenait sa retraite	C réactif au lieu de proactif	C recherche de solutions G étonné	0	0	0	Petite taille peu de gestion des RH/nécessité de formation	2	1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) /SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 G=2aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Verif/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
203	C2 MM4 Ref 21	Adaptation pour un client	2	3	2	3	4	2	1	Information donnée pendant les ventes au gros	1	G propose une modification pour un client	Refus catégorique	Pour pouvoir le fermer donc mieux le vendre	Ne pas remettre en question le design	C sec G lent de convaincre	4	1	1	Pas ouvert à la discussion / tentative de modification	4	8
204	C2 MM4 Ref 22	Problème de fit (manches)	2	1	3	5	3	1	1	Trop serrées	1	Problème redondant	Ignore le problème ou le contredit	Commentaire répète des clients	Ignorer, ne pas critiquer	C irrité G concerné	1	1	9	Risque de perdre des ventes/devoir plaier aux clients	5	8
205	C2 MM4 Ref 23	Problème de fit (jupe)	2	1	2	2	4	2	1	G mentionne que ce modèle ne se vend pas	1	Problème redondant (autre modèle)	Mal porté	Mal étiqueté	Corde sensible ce sujet	C supérieur G calme et insistant	1	1	9	Ne pas discuter / devoir insister	3	1
206	C2 MM4 Ref 24	Prix d'un item	0	2	1	1	2	2	0	0	0	0	Évitons de vendre trop cher (il est \$275)	Tous sont satisfaits du prix	Etablir les prix selon la valeur et le coût	C hésitant G rationnel	0	0	0	Etablir les prix selon le profil/discuter du prix demandé	3	1
207	C2 MM4 Ref 25	Détail d'un vêtement	0	3	2	2	4	2	1	0	0	0	Explique comment porter ce vêtement et en quoi il se distingue	Renforcira à quel point c'est joli (même si répétitif?)	Ne pas commenter le design	C doux et fier G conciliant	0	0	0	Ne pas commenter/ mentionner les réactions des clients	3	1
208	C2 MM4 Ref 26	Gamme de produits	0	2	1	3	2	3	2	0	0	0	Accepte de modifier un style mais garde l'autre tel quel	Demande de modifier une des jupes pour offrir un basique	Le design qui décide	C conciliant G persévérant	0	0	0	Ne pas commenter la collection/tenir compte des consommateurs	3	1
209	C2 MM2 Ref 27	Gamme de produits	2	3	1	2	2	1	2	Constatent que ce n'est pas un modèle facile	1	Problème redondant (autre modèle)	(maintenant) ignore le commentaire) acceptera d'annuler le modèle	Insiste	Corde sensible ce sujet	C exaspéré G calme et insistant	4	1	1	Ne pas discuter / devoir insister	3	1
210	C2 MM4 Ref 28	Gamme de produits	0	3	2	3	2	1	2	0	0	0	Accepte	Propose d'ajouter un modèle de robe	Le designer qui décide	C ouvert G coopératif	0	0	0	Ne pas discuter le design/proposer des ajouts	3	1
211	C2 MM4 Ref 29	L'offre	0	1	2	5	6	2	0	0	0	0	Explique comment un modèle aurait dû être vendu	Mentionne que certains modèles ne sont pas faciles à vendre	Vente au détail vs au gros = 2 réalités	C vexé G prudent	0	0	0	Ne pas commenter/comprendre pourquoi ne s'est pas vendu	4	5
212	C3 MM1 Ref 1	Gestion du calendrier de production	0	1	3	6	5	4	0	0	0	0	N/A	Demande à son équipe de travailler (penser) plus en JIT	Habitudes de travail de 30 ans...	G catégorique	0	0	0	Agir comme avant/changer le modèle	2	2
213	C3 MM1 Ref 2	Nouveau système informatique	2	1	3	6	4	3	0	On comprend mal le nouveau système	2	Efficacité du système à répondre aux demandes d'informations	Inquiet de ce que peut produire le système- besoin de ces infos	Ne sait pas si c'est possible -«Aujourd'hui c'est pas nous autre qui décident c'est la machine»	Peur du changement	C inquiet G impatient	2	5	5	Se rebuter / voir les opportunités	2	3
214	C3 MM1 Ref 3	Gestion des opérations	0	1	3	3	1	3	2	0	0	0	D'accord sur la vision de l'organisation	Constat des façons de faire et des lacunes (analogie avec le jazz)	Besoin de revoir le modèle	C enjoué G concerné	0	0	0	Imposer/expliciter les avantages du nouveau système	4	3
215	C3 MM1 Ref 4	Offre/gamme de produits	0	2	1	1	4	2	1	0	0	0	Demande des résultats de performances passées	Veut comprendre pourquoi cette discussion	Besoin de confirmer les choix créatifs avec les données	C intrigué G rationnel	0	0	0	Procéder sans les informations/ demander les données	3	1
216	C3 MM1 Ref 5	Offre/gamme de produits	2	2	1	3	4	2	0	C demande des résultats (performances passées)	1	Désir de justifier et finaliser les choix de matières	3 matières complètement différentes	Voit mal la différence - Pourquoi aller dans le détail à ce point?	Le design fait ces choix (G fait confiance à C)	C impatient G distant	4	1	1	Procéder sans les informations/ demander les données	2	5
217	C3 MM1 Ref 6	Booking des matières premières	0	2	1	3	4	2	0	0	0	0	Avoir ou non en stock pour 3 mois	N/A	Design confirme ses choix avec la «mise en marché»	C attentif	0	0	0	Imposer des collections/demander aux collaborateurs	3	4
218	C3 MM1 Ref 7	Booking des matières premières	0	1	3	3	2	2	0	0	0	0	Question de fond : est-ce qu'on veut faire du pre-booking ?	Focaliser sur le besoin d'informations vs système vs prise de décision	Rendement passé permet de confirmer des choix	C perplexe G rationnel	0	0	0	Reproduire la méthode du passé/comprendre cette méthode et tenter de l'améliorer	3	6
219	C3 MM1 Ref 8	Choix de collection (prix vs modèles)	2	2	1	6	2	1	0	Questionnement sur le prix de vente pour C et sur le booking de tissu pour G	2	Pour G perte de temps ces longues discussions	On a les prix puisque ce sont des repeats	Tenir compte du profit et de la compétition	C patient G impatient-focalise	4	1	1	Ignorer le nouveau système/tenter de travailler avec (le maximiser)	3	5	
220	C3 MM1 Ref 9	Choix de collection	2	3	1	2	3	2	0	Choix des couleurs	4	Refus de choix qui pourtant répondait à une demande des employés	Mais cette couleur vous la vouliez	Écouter les commentaires de tous	C frustré G distant	1	1	9	Ignorer les demandes/ en tenir compte	4	8	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) /SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 O=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Vert/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
221	C3 MM1 Ref 10	Booking vs livraisons vs sélection des modèles	0	2	1	3	4	2	0	0	0		Réflexion sur les modèles présentés	Tenir compte de la performance	Feedback sur la collection est essentiel	C avide G concentré	0	0	0	Décider sans consulter/discuter des possibilités	3	4
222	C3 MM1 Ref 11	Critique de modèles	2	2	2	3	1	2	1	Performance / sélection des dénis	6	Commentaire négatif sur un modèle... le fit	Comprends pas le commentaire-veut améliorer le produit	Mauvaise performance/les jeans faisaient «madame»	Réaction du marché qui dicte la direction de la collection	C concentré G blague	4	1	1	Offrir toutes les possibilités/se concentrer sur les bons vendeurs	2	5
223	C3 MM1 Ref 12	Prix de la collection	0	1	1	1	2	2	2	0	0	Étonné du prix peu élevé	Étonné du prix peu élevé	Propose de comparer le prix de vente (voir si on est sur la même longueur d'ondes)	Collaboration dans le choix du prix demandé	C perplexe G rationnel	0	0	0	Décider des prix/demander du feedback	3	4
224	C3 MM1 Ref 13-14	Prix de la collection	0	1	3	1	4	1	0	0	0	Doute que ce modèle est une répétition	Doute que ce modèle est une répétition	Toujours se remettre en question + vision globale de la collection	C et G perplexes	C et G perplexes	0	0	0	Décider des prix/demander du feedback	3	1
225	C3 MM1 Ref 15	Choix des modèles	0	2	1	3	4	2	0	0	0	(acheteur : soyons prudent-vigilant sur les quantités)	Questionne la performance des cap'n's modèles	Questionne la performance des cap'n's modèles	Rationnel	Rationnel	0	0	0	Booker le modèle/se référer aux données	3	4
226	C3 MM1 Ref 16	Gestion des prix	0	1	3	6	3	4	0	0	0	N/A	Ne comprend pas qu'un employé doive être constamment avisé des changements de prix	Habitude de prise de décision sans ce type de contrainte	G mécontent	G mécontent	0	0	0	Agir à sa façon/devoir s'adapter au nouveau système	5	8
227	C3 MM1 Ref 17	Booking des modèles	2	1	3	6	3	2	0	C réalise que le système ne peut donner les comparables de l'an passé	1	Incohérences du nouveau système informatique	N'en croit pas ses oreilles	Comme ça que le système fonctionne	C comparer avec l'ancien système	C impatient G rationnel	1	1	9	Argumenter / expliquer les options (chercher à relier les bénéfices du système)	4	8
228	C3 MM1 Ref 18	Mise en marché	2	1	3	3	5	2	0	Choix des tailles à offrir	3	Le système ne peut donner l'information	Besoin de confirmer ses feelings	Pas certain de ce que le système peut le faire/jamais pu avoir ces feelings	Besoin de données statistiques	C impatient G rationnel	2	5	5	Argumenter/chercher à comprendre les bénéfices du système	4	8
229	C3 MM1 Ref 19	Gamme de produits et profondeur	2	1	1	3	1	2	1	Incertitude de tous quand aux choix	1	Combien en acheter à offrir mais les quantités...	Peut décider des tailles à offrir mais les quantités...	Expose sa thèse sur les approvisionnements	Projections par expérience et compétence	C perplexe G rationnel	3	9	9	G confirme les quantités/discussion sur le potentiel	5	1
230	C3 MM1 Ref 20	Tester le booking dans le système	2	1	3	6	2	3	0	Contrainte des tailles à produire dans le système	2	Non flexibilité du système	Cherche des comparatifs-donne son opinion	Questionne le système et les enjeux	Adaptation à une nouvelle façon de travailler	Coopération discussion	3	9	9	Argumenter/chercher à comprendre les bénéfices du système	3	1
231	C3 MM1 Ref 21	Politique de prix et test du système	0	2	3	6	4	4	0	0	0	Questionne les stratégies de prix vs perception des clients	Cherche des comparatifs pour une stratégie globale	En apprentissage du nouveau système	C perplexe G étonné	C perplexe G étonné	0	0	0	Argumenter/chercher à comprendre les bénéfices du système	3	6
232	C3 MM1 Ref 22	Gestion du booking	0	1	3	3	5	3	2	0	0	N/A	Satisfait de l'efficacité du système	Peur du changement	G motivateur	G motivateur	0	0	0	S'arrêter aux imitations/savoir reconnaître les avantages	4	1
233	C3 MM1 Ref 23	Booking d'un modèle	0	2	1	1	1	3	0	0	0	Devrait l'offrir dans les grandes tailles	Aime la matière est d'accord pour booker	Adaptation (condition de cette industrie)	C rationnel G coopératif	C rationnel G coopératif	0	0	0	S'arrêter aux imitations/travailler avec le système	3	1
234	C3 MM1 Ref 24	Quantité de tissu à acheter	0	1	3	3	1	1	2	0	0	Dit à G qu'il croit en cette matière	Décider maintenant et analyser plus tard	Adaptation (condition de cette industrie)	C enthousiaste G confiant	C enthousiaste G confiant	0	0	0	Critiquer/tester le système	3	1
235	C3 MM1 Ref 25	Mise en marché	0	2	1	3	1	3	0	0	0	Considère que ce serait bien pour une livraison de juillet	Prévoit une baisse de consommation suite à la révision des marqueurs	Complémentarité des compétences	Enthousiastes	Enthousiastes	0	0	0	Remettre en question/partager et parvenir à un accord	3	7
236	C3 MM1 Ref 26	Offre (tailles/modèle)	2	2	1	2	2	2	0	Remise en question sur 2 modèles vs grandes tailles	6	Questionne le système et non les modèles	Attention modèle vs grandes tailles	SAP fait pour les très grosses entreprises	Habitude de se retourner facilement face aux situations	C sceptique G rationnel	2	5	5	Cliquer le système/vivre avec un système moins flexible	3	5
237	C3 MM1 Ref 27-28	Achat des matières premières	2	2	3	6	1	1	2	Insécurité devant quantité à acheter	1	Acheur propose d'acheter pour les 2 prochaines saisons	Propose de booker du tissu pour un modèle de la prochaine saison	Vous allez trop loin en avant maintenant-booker pour une collection pas encore présente!	Attentes irréalistes et inconnues avec le nouveau système	G sarcastique	1	1	9	Travailler comme avant avant/pousser le nouveau système	4	5
238	C3 MM1 Ref 29	Gestion des inventaires	2	1	3	6	3	4	0	Commande perdue	5	Réalise le besoin d'encadrer certains employés	Comment peut-on oublier de couper un tissu	Ça n'arrivera plus avec le nouveau système	Peur du changement - faute de l'employé	C découragé G contrarié	1	1	9	Ignorer / justifier le nouveau système avec ce type d'erreur	1	8

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) / SANS TENSION (0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 G=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BLAIS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Vert/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
239	C3 MM1 Ref 30-31	Achat des matières premières	2	1	3	2	5	4	2	Crainte de C de ne pouvoir ajouter des modèles suite au booking	1	Pouvoir s'assurer de placer l'ensemble de la commande à un même moment	Doit s'assurer des mêmes dyes lots	Illusoire de croire que ce soit possible de respecter le dye lot	Habitude de commandes bulk	C agacé / G sceptique	2	5	5	Faire comme avant / s'adapter au nouveau système	4	8
240	C3 MM1 Ref 32	Achat des matières premières	0	1	3	6	3	3	2	0	0	Accepte les avantages de SAP	Explique la flexibilité de SAP	Adaptation au changement	C attentif / G rationnel	0	0	0	Critiquer SAP/voir les possibilités	2	1	
241	C3 MM1 Ref 33	Prix de la collection	0	2	1	5	2	0	0	0	0	Pas étonné de l'augmentation des prix pour la production chinoise	Ce vêtement est également plus complexe donc plus coûteux	S'adapter aux nouvelles conditions économiques	C rationnel / G joyeux	0	0	0	Ignorer la récession/ en tenir compte	3	1	
242	C3 MM1 Ref 34	Prix de la collection	2	1	1	1	2	2	0	Hausse des prix dernièrement (taux de change etc)	1	Chercher des solutions qui conviennent à tous	Justification des modèles - le modèle était plus long	Respect de la gamme de prix	C septique-découragé / G rationnel - proactif (logiq. vérifier)	2	5	5	Ignorer la récession/ en tenir compte-comparer et analyser	3	4	
243	C3 MM1 Ref 35	Achat d'un modèle	0	1	2	2	2	1	1	0	0	Y croit et veut 2000 unités (l'acheteur est en désaccord)	D'accord avec C (lui demande son avis et lui donne raison)	Plusieurs intervenants dans la décision	C convaincu / G convaincu	0	0	0	Laisser les acheteurs décider/imposer son point de vue	3	1	
244	C3 MM1 Ref 36	Gestion de la distribution	0	1	3	3	1	1	0	0	0	Croit au modèle ne voit pas pourquoi l'acheteur hésite	Suffit de bien contrôler les approvisionnements par magasin	Pouvoir de décision de certains employés	C convaincu / G convaincu	0	0	0	Laisser les acheteurs décider/imposer son point de vue	3	7	
245	C3 MM1 Ref 37	Entrée de commandes dans SAP	2	1	2	6	3	3	1	Difficulté à s'entendre sur les quantités	2	Après 3 heures de réunion rien n'est entré dans le système	Demande que ce soit à la main	Adaptation au changement	C rationnel / G distant	4	1	1	Amadouer SAP/revenir à l'ancienne méthode	2	5	
246	C3 MM1 Ref 38	Achat d'un modèle	0	1	2	2	1	1	0	0	0	Explique sa vision de la collection-justifie auprès des acheteurs	Blaque sur les goûts de C - mentionne à quel point la réunion est lente	Expérience et connivence de la dyade	C frustré (envers employés) / G distant Extrême complexité entre C et G	0	0	0	Prise de décision par les employés/la dyade s'impose	3	7	
247	C3 MM1 Ref 39	Gestion de produits	2	2	1	3	5	2	0	Message confus de la part des acheteurs	1	Impatience de C devant incapacité des acheteurs à décider	Besoin de direction pour le développement de la collection	Avoir recours aux données statistiques...	C impatient / G impatience joyeuse	2	5	5	Laisser les acheteurs faire les choix / remise en question du pouvoir des employés	4	8	
248	C3 MM1 Ref 40	Gestion des opérations	2	3	3	6	5	2	0	Employé mentionne un brio de machine	1	Sembler vouloir justifier autre chose par ce problème	Ne savait pas	Chercher des coupables - passer des messages	C inorédule / G sarcastique	1	1	9	Blâmer un élément externe / cibler le problème	4	8	
249	C3 MM1 Ref 41	Prix de la collection/achat de modèles	2	1	1	1	2	1	0	Prudence des acheteurs face au prix et quantités	6	C et G semblent remettre en question leur jugement	Regarde le groupe dans sa globalité pour évaluer	Demande les statistiques	C rationnel / G business	3	9	9	Donner raison aux employés/complexité de C et G	2	5	
250	C3 MM1 Ref 42	Mise en marché	2	2	1	1	2	2	0	Discussion sur le prix vs quantités vs couleurs offertes	1	Le prix semble élevé pour certains	Trouve le prix raisonnable - intervient peu	Demande l'avis de tous-les prix ont augmenté	C distant / G perplexe	2	5	5	Ignorer/discuter les nouvelles conditions	3	1	
251	C3 MM1 Ref 43-44	Prix de la collection/achat de modèles	2	1	1	1	2	2	0	Prix de la collection	2	Les employés réalisent que la collection sera plus chère	Cherche à comprendre et justifier les prix	Respect de la gamme de prix	C surpris / G convaincant	2	5	5	Ignorer/discuter les nouvelles conditions	5	4	
252	C3 MM1 Ref 45	prix des soies vs polyester	2	3	1	1	2	1	0	Une blouse semble chère	2	Modifier la matière pour l'offrir moins chère	Trop cher «vous l'handicapez»	Respect de la gamme de prix	C septique / G propose des solutions	3	9	9	S'en tenir au coût-profit/tenir compte de la compétition	3	5	
253	C3 MM2H Ref 1	Modèles à produire	2	2	1	3	2	1	0	Réelle tension entre VP et acheteur	1	Collection pas acceptée comme espérée-divergences d'opinions	Remet en question certains choix des achats	Le bureau d'achat ou de création qui décide?	C tenace- collaborateur	2	5	5	Imposer la collection aux employés/leur donner le pouvoir de décider	4	3	
254	C3 MM2H Ref 2-3	Achats de la collection	2	1	1	2	5	4	0	Tension entre VP et acheteur	1	VP indique comment acheter la collection (directives) ne seront pas suivies	Prend la part du VP et commente positivement la collection	Le bureau d'achat ou de création qui décide?	C patiente et douce	2	5	5	Imposer la collection aux employés/leur donner le pouvoir de décider	4	3	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) / SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATÉGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 G=2 aucun 0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAIS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Vert/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5 MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
255 C3 MM2H Ref 4	Achats de la collection	2	1	1	2	5	4	0	Tension entre VP et acheteur	1	Sent le désaccord	N/A Ne se prononce pas	VP dit : je te présente la collection tu t'arranges avec monsieur G	Le bureau d'achat ou de création qui décide?	C distant	2	5	5	(tension entre deux employés cadres)	4	5
256 C3 MM2H Ref 5	Gamme de produits	0	2	2	3	2	2	0	0	0	0	On est pas des jeans	N/A Acheteur : commente les jeans	Diversifier la gamme	C attentif	0	0	0	Essayer ce type de produit/être à l'écoute	3	5
257 C3 MM2H Ref 6	Livraisons en magasin	2	1	3	3	2	1	1	Acheteur annonce sa stratégie	3	C pas en accord avec cette stratégie	On en avait parlé	N/A (avec l'acheteur à ce moment)	Le bureau d'achat ou de création qui décide?	C agacé	1	1	9	Laisser les cadres décider/remettre en question leurs choix	4	8
258 C3 MM2H Ref 7	Gestion de l'offre	0	1	3	3	4	1	1	0	0	Il faut une bonne mémoire pour se rappeler tous ces modèles	Il faut une bonne mémoire pour se rappeler tous ces modèles	N/A (avec l'acheteur à ce moment)	Indiquer la voie à l'acheteur	C patient - tenace	0	0	0	Ancien modèle/revir le modèle i.e. la répartition des pouvoirs	2	1
259 C3 MM2H Ref 8	Eliminer un modèle	0	3	1	3	2	1	1	0	0	0	Propose à l'acheteur de l'annuler	N/A (acheteur et VP semble d'accord avec C)	Indiquer la voie à l'acheteur	C convaincu	0	0	0	Laisser les cadres décider/remettre en question leurs choix	2	1
260 C3 MM2H Ref 9-10-12	Choix des modèles	2	2	3	2	4	4	0	Tension entre VP et acheteur	2	Acheteur souligne que ce serait bien d'être sur la même longueur d'onde mais... (4 no 10-12 pour rétablissement de la relation)	Entre VP et acheteur	Entre VP et acheteur	Le bureau d'achat qui décide?	(ton très sec du VP)	1	1	9	Laisser l'acheteur décider/accepter les divergences avec les autres cadres	4	5
261 C3 MM2H ref 11	Gamme de produits	0	1	3	3	4	4	0	0	0	0	Offre environ 100 nouveaux modèles (mois)	(acheteur : moyenne de distribution diffère selon les mois)	Pattem établi de structure de collection	C incertain	0	0	0	Suivre le pattern/remettre en question (trop de modèles)	2	2
262 C3 MM2H Ref 13	Développement de la collection	2	2	1	2	4	2	1	VP présente une nouvelle matière technologique	6	Risque d'investir dans un nouveau produit	Aime cette matière	Tu crois que les québécois vont aimer? (question VP)	Besoin d'offrir de la nouveauté	C satisfait G intéressé	3	9	9	Laisser le design choisir/questionner les choix	3	5
263 C3 MM2H Ref 14	Offre de produits	2	1	3	1	5	1	2	G propose d'augmenter certains prix	6	Employés sont réticents	Approuve par des sons	Remise en question de la récession au pays-en tenir compte dans les prix	Tenir compte du marché	C attentif G rationnel	2	5	5	Maintenir la gamme de prix/risquer une augmentation	3	3
264 C3 MM2H Ref 15	Gestion de production/gamme de prix	2	1	1	3	2	2	0	Les prix des manteaux	2	Comment justifier les prix	Production locale ET chamois au dos=valor ajoutée	Saufait du groupe de vêtements	Être compétitif dans l'offre	C rationnel G satisfait	3	9	9	Céder à la demande de prix plus bas/justifier le prix en informant le client	3	7
265 C3 MM2H Ref 16	Mise en marché (sélection des manteaux)	0	2	1	3	4	4	0	0	0	0	Avis sur le look et les prix	N/A (écoute les commentaires des employés)	Habitude de devoir faire une sélection	C rationnel G distant	0	0	0	Le design décide/demander l'avis de tous	4	4
266 C3 MM2H Ref 17	Développement de produits (nouveau concept du travelling suit)	2	1	2	3	2	3	0	La distribution du nouveau concept (par magasin)	2	Réticence des acheteurs (qui doivent adhérer totalement au concept)	Aimerait que les acheteurs le distribuent partout	N/A	Pouvoir des acheteurs?	C persistant et convaincant	5	1	1	Laisser l'acheteur décider/diriger les choix	1	1
267 C3 MM2H Ref 18	Achat des modèles	2	1	2	3	4	4	0	Nombre de chemises à produire	3	Mise en garde de C devant les quantités	Inquiet qu'il y ait trop de chemises en magasin	(discussion avec l'acheteur)	Pouvoir des acheteurs?	C inquiet et rationnel	2	5	5	Laisser l'acheteur décider/diriger les choix	1	1
268 C3 MM2H Ref 19	Gestion des approvisionnements	2	1	3	6	4	4	0	C constate que les bas ne sont toujours pas achetés	3	Insatisfaction et incompréhension de tous face aux achats	Ne comprend pas ce délai	N/A	Déléguer vs superviser? (devoir vivre avec une situation dégradée)	C contrarié	1	1	9	Laisser les acheteurs décider/supervision nécessaire de la dyade	2	8
269 C3 MM2H Ref 20	Gestion des approvisionnements	0	2	1	1	2	2	1	0	0	Propose de restreindre l'offre dans le pantalon	Propose de restreindre l'offre dans le pantalon	(acheteur craint de manquer de place)	Habitude de devoir faire une sélection	C rationnel	0	0	0	Laisser les acheteurs décider/tenir compte des performances	3	1
270 C3 MM2H Ref 21	Mise en marché des accessoires	2	1	3	6	3	4	0	Pouvoir offrir des accessoires?	3	Incertitude face à la capacité de livrer la marchandise (la commande semble avoir été ignorée?)	Ne comprend pas que des erreurs de ce type puissent se produire	(grande déception du VP)	Responsabilités et délégation des pouvoirs?	C contrarié	1	1	9	Laisser les acheteurs décider/supervision nécessaire de la dyade	2	8



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) / SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 G=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MISE EN TENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAIS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz x/coopération	Vert/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
271	C3 MM2F Ref 1-2 3	Gamme de produits	0	1	1	2	4	2	1	0	0		Appuyer son assistant	Constata que l'équipe de design à une perception commerciale	Habitudes de travail	G satisfait	0	0	0	Forcer la collection/l'expliquer	3	3
272	C3 MM2F Ref 4-5	Mise en marché /présentation de la collection	0	1	1	2	4	2	1	0	0		S'adresse directement à G	Insiste sur la qualité des tissus	Habitudes de travail	C fier du produit G satisfait	0	0	0	Forcer la collection/l'expliquer	3	7
273	C3 MM2F Ref 6	Présentation de la collection	2	2	2	1	5	1	2	Un employé mentionne que ce sera pas cher	2	G n'est pas d'accord	Apprécie la présentation	Mise en garde sur les prix	Habitudes de travail	C enthousiaste G prudent –rationnel	4	1	1	Satisfaire les employés/sensibiliser au profit	2	3
274	C3 MM2F Ref 7	Mise en marché /présentation de la collection	0	1	1	2	4	2	1	0	0		N/A	Apprécie la collection	Habitudes de travail	C fier du produit G satisfait	0	0	0	Forcer la collection/l'expliquer	3	7
275	C3 MM2F Ref 8	Choix des modèles	0	2	2	3	2	2	1	0	0		explique pour justifier les choix	N/A	Habitudes de travail	C assuré G attentif	0	0	0	Forcer la collection/l'expliquer	3	3
276	C3 MM2F Ref 9	Choix des modèles	0	1	1	2	1	3	1	0	0		explique pour justifier les choix	(comprend) G trouve que c'est «capotant»!	fusion et complémentarité de la dyade	Enthousiastes	0	0	0	Consulter les employés/dialogue entre C et G – décider ensemble devant eux	3	7
277	C3 MM2F Ref 11	Mise en marché	0	1	1	3	1	1	0	0	0		Propose de vendre la jupe avec la ceinture	Questionne le prix de la jupe	Partager pour décider	Rationnels	0	0	0	Annuler le modèle/trouver des solutions	3	1
278	C3 MM2F Ref 12	Problème de fit (pantalons)	2	1	1	1	2	2	2	Acheteur dit que ce type de modèle ne performe pas	1	G indique que ça représente du volume	On est à revoir les patrons	Propose de pousser les produits (forcer ce modèle)	Pouvoir des acheteurs?	C concerne G rationnel et fouceur	1	1	9	Écouter les acheteurs/dyade s'impose.	3	2
279	C3 MM2F Ref 13	Mise en marché	0	2	2	2	4	3	1	0	0		Vante la nouvelle matière	N/A (VP mentionne l'importance de regarder aussi le mois précédent)	Collections mensuelles vs saisonnier	C enthousiaste	0	0	0	Modèle habituel/remise en question	3	1
280	C3 MM2F Ref 14	Mise en marché	2	2	2	3	3	1	1	Acheteur semble en désaccord avec VP	3	C clarifie les choses	Complicité avec VP sur accessoires	N/A	Pouvoir des acheteurs?	C rationnel	5	9	1	Ignorer les commentaires de l'acheteur/justifier	2	5
281	C3 MM2F Ref 15	Choix des modèles	0	1	3	3	2	1	0	0	0		Questionne la livraison	Intérêt pour un modèle et non les détails	Partager pour décider	Rationnels	0	0	0	Laisser les employés décider de la livraison/discuter pour décider	3	6
282	C3 MM2F Ref 16	Prix de la collection (un modèle winner)	0	2	1	3	1	1	0	0	0		Ouvret à la discussion	Donne raison à C	Partager pour décider	Rationnels	0	0	0	Profit par unités / profit sur volume	3	4
283	C3 MM2F Ref 17	Gamme de produits	0	1	2	3	4	2	1	0	0		Demande les statistiques sur les cuirs	N/A	Décider des modèles d'après les performances	C rationnel	0	0	0	Développer sans repères/avoir les ventes	3	2
284	C3 MM2F Ref 18	Gamme de produits	2	1	2	3	1	2	0	Remise en question du look des cuirs par G	1	Justification des modèles par C	Les manteaux s'attachent mais sont trop petits	Beaucoup de manteaux ne s'attachent pas?	Design qui décide	C radical G septique	4	1	1	Ne pas critiquer le design/commenter	3	1
285	C3 MM2F Ref 19	Choix des modèles	0	2	1	3	1	3	1	0	0		On aimerait tester ce modèle dans une couleur	Beau, nouvelle shape et il attache(ref no 19)	Complicité	C fier G blague	0	0	0	Le design décide/présenter et consulter	3	5
286	C3 MM2F Ref 20	Choix des modèles vs matière	0	3	1	2	1	3	1	0	0		Remise en question du tissu	Confirme qu'il aime ce tissu	Besoin de feedback	C insécurisé G satisfait de la collection	0	0	0	Le design décide/présenter et consulter	3	7
287	C3 MM2F Ref 21	Gestion de la production	2	1	3	6	5	4	2	Demande ce qui est de la production locale	2	Favoriser la production étrangère pour un prix réduit	Demande au responsable (passe à autre chose)	Veut savoir ce qui est fait ou	Favoriser un % de production locale	C contrainé G rationnel	2	5	5	produire ici de plus petits volumes / produire à l'étranger	1	5
288	C3 MM2F Ref 22	Sélection des manteaux	0	1	1	2	2	2	0	0	0		Aimerait de l'aide pour finaliser – bien d'avoir du choix	Aime les manteaux d'accord avec les choix	Besoin de feedback	C satisfait G blague	0	0	0	Le design qui décide/ouverture aux critiques	3	4
289	C3 MM2F Ref 23	Information sur le produit	0	2	2	3	4	2	2	0	0		N/A	Propose de créer un carton informatif en magasin	Attendre que les employés agissent?	G innovateur	0	0	0	Habitudes / être proactif et maximiser les ventes	3	1
290	C3 MM3H Ref 1	Sélection des modèles	0	2	1	2	4	2	0	0	0		Appui le VP dans la présentation	Commente les modèles qu'il n'aime pas	Habitudes de travail	Attentifs	0	0	0	Le design qui décide/ouverture aux critiques	3	3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) / SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATEGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ELEMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 C=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIENS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RÉSOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Vert/affirmation desol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATEGIES/TACTIQUES
291	C3 MM3H Ref 2	Sélection des modèles	0	3	2	6	4	2	0		0	0	N/A	Soulève mauvaises performances de l'an dernier	Habitudes de travail	G septique	0	0	0	Le design qui décide/ouverture aux critiques	3	2
292	C3 MM3H Ref 3	Prix de la collection	0	3	1	1	4	1	2	0	0		N/A	Demande aux autres combien ils seraient prêts à payer	Habitudes de travail	G satisfait	0	0	0	G établit les prix/consulte les employés	3	4
293	C3 MM3H Ref 4	Sélection des modèles	0	1	1	2	1	3	0	0	0		Bien parce qu'à la fois commercial et de qualité	Grande différence de prix avec la saison dernière	Habitudes de travail	C distant (place au VP) G intéressé	0	0	0	Le design qui décide/ouverture aux critiques	3	3
294	C3 MM3H Ref 5	Prix de la collection	0	2	1	1	4	1	0	0	0		Inquiet que G ne sache pas de quel modèle il est question	Pas parce que je ne me prononce pas que je ne sais pas	Habitudes de travail	C consciencieux G taquin	0	0	0	G établit les prix/consulte les employés	3	5
295	C3 MM3H Ref 6	Sélection des modèles	2	1	1	3	2	1	1	C questionne le budget vs les choix	1	Acheteur mentionne les besoins (données disponibles?)	Vision global (pense à tous les détails)	N/A	Reflexion sur la collection	C réfléchi	2	5	5	Laisser les acheteurs décider/tenir compte des performances et besoins	2	1
296	C3 MM3H Ref 7	Gestion de la collection	2	1	3	6	4	4	0	C demande si le tissu est disponible	1	Employés confiment avec +/- de conviction	Veut éviter les mauvaises surprises	Approuve la décision	Accessibilité à l'information rapide et certaine	C inquiet G blague	4	1	1	Demander des certitudes/faire confiance aux employés	3	1
297	C3 MM3H Ref 8	Critique de la collection	2	2	2	2	1	2	1	G insatisfait des cravates (répétitif?)	1	Pas convaincu des demandes	Ne sais pas de quoi il est question	Partout on les voit en soie et plus large	Critique du design=terrain dangereux	C sceptique G exigeant	1	1	9	Ignorer / coopérer	4	5
298	C3 MM3H ref 9	Gestion des stocks	2	3	2	5	5	2	0	VP accuse l'acheteur de lui avoir donné une fausse information	4	Acheteur dit que non- il a mal compris	Entre VP et acheteur	Entre VP et acheteur	Accès à l'information	N/A (les acteurs sont tendus)	1	1	9	Ignorer les tensions/faire face aux tensions entre cadres	5	5
299	C3 MM3H Ref 10	Gestion informatique de la collection	2	1	3	2	5	4	2	Un modèle n'est pas entré dans SAP (impossible d'attribuer un prix)	1	G réalise le problème de logique de fonctionnement	On va devoir changer notre façon de faire	Noire système actuel ne fait pas de sens-devoir changer de mentalité avec SAP	C distant-forcé G impatient-rationalnel	1	1	9	Habitudes de travail/s adapter au nouveau système (remise en question du modèle)	4	8	
300	C3 MM3H Ref 11	Sélection des modèles	2	1	1	3	1	1	0	C et G vont discuter-choisir ensemble ce qui sera annulé (devant les acheteurs !)	1	C et G vont discuter-choisir ensemble ce qui sera annulé (devant les acheteurs !)	Quand ce n'est pas un coup de cœur il faut annuler	Devoir repérer les 30% de modèles qui ne seront pas produits	Gestion collections mensuelles (habitude de tout acheter?)	C assuré G coopératif	1	1	9	Laisser les acheteurs décider/dayade va signifier ses préférences	2	5
301	C3 MM3H Ref 12	Sélection des modèles	0	1	3	1	1	2	0		0	0	Avec la récession les gens vont acheter des valeurs sûres	Pas besoin d'habits (ont plus d'emploi)	La récession	Rationnels	0	0	0	Acheter selon les baisses des saisons passées/tenir compte du contexte économique	3	1
302	C3 MM3H Ref 13	Booking de collection	0	1	3	6	1	1	0		0	0	Besoin que ce soit fait rapidement	Va confirmer la réunion	Habitudes de travail	Convivence	0	0	0	Les employés qui décident/dayade qui décide	3	7
303	C3 MM3H Ref 14	Booking de collection	2	1	3	6	4	1	0	Urgence d'agir	1	G propose de participer avec ses employés	N/A (discussion entre G et les acheteurs)	Propose de booker en groupe (avec les acheteurs)	Habitudes de travail (déléguer les pouvoirs)	(les acheteurs hésitent?)	2	5	5	Les employés qui décident/dayade qui décide	5	1
304	C3MM3H Ref 15	Sélection des modèles Note : Passe d'une vision thématiques	2	1	3	5	1	1	0	Remises en question de C (le ton monte)	4	Réelle confrontation sur l'insécurité de C devant la nouvelle date (et référence à la récession)	Pas une question de ne pas être satisfait de la collection mais peur du demande une livraison plus tôt	Faire confiance (conditions économiques normales) Se référer aux « mauvaises » performances passées	C fébrile – agité G impatient -mauvaise punteur	1	1	9	Ignorer / comprendre le stress de l'autre (faire diversion et changer de sujet/travail au calendrier habituelle/remettre en question)	2	8	
305	C3 MM3H Ref 16	Livraison des modèles	2	1	1	3	1	2	1	C questionne la date	5	Met en garde devant la nouvelle date (et référence à la récession)	On fera comme tu veux	On fera comme tu veux	C insécurisé G conciliant	2	5	5	Suivre le calendrier habituelle/remettre en question	2	5	
306	C3 MM3H Ref 17	Sélection des modèles (suite a ref. 15-ton très calme et cordial)	0	1	3	1	1	2	0		0	0	Besoin de se concentrer sur un trf impeccable	Besoin de réduire l'offre et augmenter les profits	Nouvelles conditions du marché	Echange	0	0	0	Faire comme avant/revoir l'offre	3	1
307	C3 MM3F Ref 1	Présentation de la collection	0	2	1	2	2	3	0		0	0	N/A Présentation à tous avec commentaires de tous	N/A Présentation à tous avec commentaires de tous	Habitudes de travail	Echange (cordial avec blagues)	0	0	0	Design qui décide/partager avec tous afin de confirmer les choix de design	3	3
308	C3 MM3F Ref 2	Sélection des modèles NOTE- tous aiment mais sera annulé le lendemain?	0	1	1	2	2	4	0		0	0	N/A Présentation à tous avec commentaires de tous	N/A Présentation à tous avec commentaires de tous	(Gens ne disent pas ce qu'ils pensent?)	Bonne humeur	0	0	0	Le design choisit/présenter sans attendre de réel feedback ?	2	3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	REFERENCE	DÉCISIONS/CONSÉQUENCES	AVEC (2) SANS TENSION(0)	IMPORTANCE	CATÉGORIE	THEMES	POURQUOI ACCORD-	ÉLÉMENT EVALUATION	QUI GAGNE (C=1 G=2 aucun=0)	IDENTIFICATION DE LA TENSION	TYPE DE CONFLIT	SUJET DE MÉSÉNTENTE	PRINCIPAL ARGUMENT DE C	PRINCIPAL ARGUMENT DE G	RÉFÉRENCES PASSÉES/BIAS	ÉTAT D'ESPRIT/HUMEUR/EMOTION (C et G)	ACTION/RESOLUTION DE CONFLIT (THOMAS)	Horiz/coopération	Vert/affirmation/décol	OPTION DE DÉPART/SOLUTION FINALE	RÉSULTATS (5MODELES DE THOMAS)	STRATÉGIES/TACTIQUES
309	C3 MM3F Ref 3	Mise en marché	2	2	1	5	4	3	0	Remise en question de la couleur par un cadre (VP)	1	Discussion sur d'autres alternatives	(Ne commente pas)	Étonné de la proposition mais en accord	Impliquer des gens d'expérience	Bonne humeur	3	9	9	Le design choisi/écouter les propositions d'un cadre compétent	3	1
310	C3 MM3F Ref 4	Prix de la collection et sélection des modèles	0	2	1	1	2	2	0		0		N/A Présentation à tous avec commentaires de tous	N/A Présentation à tous avec commentaires de tous	Brainstorming pour finaliser les prix	Échange coopératif	0	0	0	G établit les prix/consultation	3	6
311	C3 MM3F Ref 5	Sélection des modèles	0	3	1	2	4	4	0		0		N/A Présentation à tous avec commentaires de tous	N/A Présentation à tous avec commentaires de tous	(Gens ne disent pas ce qu'ils pensent?)	Climat de tromperie	0	0	0	Le design choisi/présenter sans attendre de réel feedback ?	4	5
312	C3 MM3F Ref 6	Mise en marché	0	2	1	1	2	2	0		0		Il faut offrir qq chose de différent pour Noël	Besoin de remplacer ce produit	Impliquer des gens d'expérience	Échange coopératif	0	0	0	Design qui décide/partager avec tous afin de confirmer les choix de design	3	1
313	C3 MM3F Ref 7	Sélection des modèles	2	1	1	3	2	2	2	G réalise que l'information n'est pas disponible	3	Oblige les gens à réagir (se procurer l'information)	Ne connaît pas les chiffres par cœur (les cadres qui assistent devraient l'avoir en main?)	Demande de comparer avec le nombre de modèles de l'an passé (aussi pour tester SAP)	Attentes envers les cadres	C occupé G rationnel et exigeant	2	5	5	Confier les responsabilités/questionner	3	1
314	C3 MM3F Ref 8	Sélection des modèles	2	1	1	1	4	2	0	2 conversations en parallèle	5	Besoin des fads et runners ET besoin de comparatils pour SAP	Étonné des résultats de performances (pourquoi le design n'a pas eu ça avant?)	Questions sans réponses	Distribution de l'information non efficace	C étonné et curieux G patient et exigeant	1	1	9	Attendre l'information/demander d'y avoir accès rapidement	4	2
315	C3 MM3F Ref 9	Sélection des modèles	0	1	2	6	2	2	0		0		Intérêt pour les performances passées	Intérêt pour le prix coûtant	Besoin d'avoir accès aux données en tout temps	C curieux G rationnel	0	0	0	Attendre l'information/demander d'y avoir accès rapidement	2	2
316	C3 MM3F Ref 10	Catégorisation des modèles	2	1	3	6	5	4	0	Difficulté à trouver des comparables	6	Difficulté à comprendre le	(Évite de s'impliquer)	Devons trouver des comparables et tester	Besoin de sécurité	C distant G rationnel	2	5	5	S'attendre que le travail soit fait/faire soi-même	4	2
317	C3 MM3F Ref 11	Booking de modèles	0	1	3	5	1	3	0		0		Insatisfaction face au résultat attendu	N/A	Peur du changement	C septique	0	0	0	Refuser le changement/attendre au calme	2	2
318	C3 MM3F Ref 12	Prix des modèles	2	1	3	3	3	3	2	G annonce un prix très bas	3	Employés sont surpris et questionnent ce prix	N/A	Aime les faire réagir-tester les employés	Les compétences essentielles	G en contrôle	1	1	9	Décider des prix/confronter les cadres	3	5
319	C3 MM3F Ref 13	Gestion de la production	2	1	3	3	2	2	0	\$85 de différence	2	Devoir faire un choix	N/A	Explique la différence de prix entre local et import	Désir de production locale	G rationnel	2	5	5	Réduire le coûtant/offrir de la production locale	3	1
320	C3 MM3F Ref 14	Choix des modèles et prix	2	2	1	5	4	1	2	Entente sur un prix suivie d'une critique d'un autre modèle	1	Peur de ce modèle – risque de mauvaise performance	N/A (G avec assistant designer)	Accepte un prix mais critique un pantalon	Habitudes de travail	G rationnel	2	5	5	Laisser le design décider/critiquer la collection	3	2
321	C3 MM3F Ref 15	Prix de la collection	0	2	3	1	5	4	0		0		Semble aussi surpris mais évite la discussion	Fâché des prix d'un sous-traitant	Longue relation avec les fournisseurs	C distant G contrarié et surpris	0	0	0	Ne pas discuter/remettre en question ce fournisseur	4	4
322	C3 MM3F Ref 16	Prix de la collection	0	2	1	3	1	1	0		0		D'accord avec G sur la valeur	D'accord avec C sur la valeur	Respect de la gamme de prix	Harmonie	0	0	0	Ne pas discuter/partager	3	7
323	C3 MM3F Ref 17	Gestion de production vs prix	2	1	3	3	3	3	2	Relève que les gens ne voient pas la qualité de confection	2	C : Alors on le fait en Asie (ton sec) G : mais c'est à vous de décider ça!	Accepte de considérer le problème d'en discuter	Qui décide du lieu de production?	C dérangé (ton sec qui se radoucit) G rationnel	1	1	9	Ignorer/aborder ce problème (récurrent?)	3	1	
324	C3 MM3F Ref 18	Sélection des modèles	0	3	1	2	4	2	0		0		N/A	Tour de table pour demander les runners	Habitudes de travail	Échange	0	0	0	La dyade décide/demander les opinions	3	4





## RÉFÉRENCES

- Abecassis-Moedas, C. 2006. «Integrating design and retail in the clothing value chain: An empirical study of the organisation of design». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, no 3-4, p. 412-428.
- Abernathy, F. H., J. T. Dunlop, et al. 1999. *A stitch in time Lean retailing and the transformation of manufacturing Lessons from the apparel and textiles industries*. New York: Oxford University Press.
- Alvarez, J. L. et S. Svejenova. 2002. *Symbiotic carrers in movie making: Pedro and Agustin Aldomovar in : carrer creativity: explorations in the remaking of work*. New York: Oxford University Press.
- Amason, A. C. 1996. «Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams». *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no 1, p.123-148.
- Amason, A. C. et A. C. Mooney. 1999. «The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making». *International Journal of Conflict Management*, vol. 10, no 4, p.340-359.
- Amblard, H., P. Bernoux, et al. 2005. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil.
- Anand, N. et R. A. Peterson. 2000. «When market information constitutes fields: Sensemaking of markets in the commercial music industry». *Organization Science*, vol. 11, no 3, p. 270-284.
- Appelbaum, S., H. , C. Abdallah, et al. 1999. «The self-directed team: a conflict resolution analysis». *Team Performance Management*, vol. 5, no 2, p. 60-77.
- Arnold, J., A. 2007. «The influence of the need for closure on managerial third-party dispute intervention». *Journal of managerial psychology*, vol. 22, no 5, p.496-505.
- Bantel, K. A. et S. E. Jackson.1989. «Top management and innovations in banking: does the composition of the top Team make a difference?». *Strategic Management Journal*, vol.10, p. 107-124.

- Bazerman, M. H. 2006. *Judgment in managerial decision making*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Beach, L. R. 1997. *The psychology of decision making people in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Boltanski, L. et E. Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L. et L. Thevenot. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L. et L. Thévenot. 2000. «The reality of moral expectations: A sociology of situated judgement». *Philosophical Explorations*, vol. 3, no 3, p.208-31.
- Borges, M. R. S., J. A. Pino, et al. 2006. «Common context for decisions and their implementations». *Group Decision and Negotiation*, vol. 15, no 3, p. 221-242.
- Brahnam, S., D. , T. Margavio, M. , et al. 2005. «A gender-based categorization for conflict resolution». *The Journal of Management Development*, vol. 24, no 3, p.197-208.
- Butt, A. N., J. N. Choi, et al. 2005. «The effects of self-emotion, counterpart emotion, and counterpart behavior on negotiator behavior: a comparison of individual-level and dyad-level dynamics». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 6, p. 681-704.
- Cabrera-Suarez, K., P. D. Saa-Perez, et al. 2001. «The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm». *Family Business Review*, vol. 14, no 1, p. 37-46.
- Cameron, K. S. 1986. «Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness». *Management Science*, vol. 32, no 5, p. 539-553.
- Campion, M. A., E. M. Papper, et al. 1996. «Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension». *Personal Psychology*, vol. 49, no 2, p.429-452.
- Caves, R. E. 2000. *Creative Industries. Contracts between art and commerce*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cheng, M. M., P. F. Lockett, et al. 2003. «The effects of cognitive style diversity on decision-making dyads: An empirical analysis in the context of a complex task». *Behavioral Research in Accounting*, vol. 15, p. 39-62.
- Chiapello, E. 1998. *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique*. Paris: Metaille.

- Collins, J. 2001. *Good to great. Why some companies make the leap...and others don't*. New York : Harper Business.
- Cossette, P. 2004. *L'organisation : une perspective cognitiviste*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Courault, B. 2005. *Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation: entre restructurations et délocalisations*. Document de travail, Paris, Centre d'Études de l'Emploi.
- Cox, T. H. J., et S. Blake. 1991. «Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness». *The executive*, vol. 5, no 3, p. 45-56.
- Cucchi, A. 2006. «Attention et formes réticulées d'organisation : le cas des communautés cognitives». *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 41, no 220-221, p. 125-137.
- Daigle, P. et L. Rouleau. 2008. «La fabrication de l'accord entre art et management dans les organisations artistiques: une analyse conventionnaliste de trois plans stratégiques». *Les cahiers de recherche du GÉPS*, vol. 2, no 4. p.1-24.
- De Bono, E. 1995. «Serious creativity». *The Journal for Quality and Participation*, vol. 18, no 5, p.12-18.
- De Certeau, M. 1990. *L'invention au quotidien I. arts de faire*. Paris: Gallimard.
- De Reuver, R. 2006. «The influence of organizational power on conflict dynamics». *Personnel Review*, vol. 35, no 5, p.589-603.
- Direction générale de l'industrie, Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, Mission Industrie et Commerce. 2002. *La filière de l'habillement au Québec : tendances, enjeux et perspectives le développement*. Document de travail, Montréal.
- Eddleston, K. A., R. F. Otondo, et al. 2008. «Conflict, participative decision-making, and generational ownership dispersion: a multilevel analysis». *Journal of Small Business Management*, vol. 46, no 3, p. 456-484.
- Edwards, C. et R. E. Walton. 2000. «Change and conflict in the academic library». *Library Management*, vol. 21, no 1, p. 35-41.
- Eymard-Duvernay, F. et O. Favereau. 1996. *Les conventions dans la vie économique*. Compte-rendu de la réunion de l'Association des Amis de l'École de Paris du Management, Paris.
- Foley, S. et G. N. Powell. 1997. «Reconceptualizing work-family conflict for business/marriage partners: a theoretical model». *Journal of Small Business Management*, vol. 35, no 4, p. 36-47.

- Forden, S. G. 2001. *The house of Gucci: a sensational story of murder madness glamour and greed*. New York: Perennial Harper Collins Publishers.
- Gabris, G. T. et D. M. Ihrke. 2006. «Up the boland: a crisis of disengagement». *Public Administration Quarterly*, vol. 30, no 1, p. 56-81.
- Glynn, M. A. 2000. «When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra». *Organization Science*, vol. 11, no 3, p. 285-298.
- Goodhew, M. 2008. «Pas de deux». *Dancing Times*, vol. 98, no 1169, p. 44-45.
- Hambrick, D. C., T. S. Cho, et al. 1996. «The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves». *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 4, p. 659-684.
- Hambrick, D. C. et P. A. Mason. 1984. «Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers». *Academy of management review*, vol. 9, no 2, p. 193-206.
- Hannan, M. T. et J. Freeman. 1977. «The population ecology of organizations». *American Journal of Sociology*, vol. 82, no 5, p. 929-964.
- Hastie, R. et R. M. Dawes. 2001. *Rational choice in an uncertain world The Psychology of Judgment and decision making*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Havaleschka, F. 1999. «Personality and leadership: a benchmark study of success and failure». *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 20, no 3, p. 114-132.
- Hirsch, P. M. 2000. «Cultural industries revisited». *Organization Science*, vol. 11, no 3, p. 356-361.
- Hoch, S. J., H. C. Kunreuther, et al. 2001. *Wharton on making decisions*. New York: John Wiley & sons.
- Holton, E., F. III and Naquin Sharon. 2005. «A critical analysis of HRD evaluation models from a decision-making perspective». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no 2, p. 257-280.
- IFM. 2003. «Management & création. Entre rationalité & Émotion ». Actes du colloque tenu le 17 mars 2003, Palais du Luxembourg, Institut Français de la mode, 92 p.
- Jehn, E. A. et E. A. Mannix. 2001. «The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance». *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 2, p. 238-251.

- Jehn, K. A. 1995. «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, no. 2, p. 256-282.
- Jehn, K. A., C. Chadwick, et al. 1997. «To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes». *International Journal of Conflict Management*, vol. 8, no 4, p. 287-305.
- Jehn, K. A. et J. A. Chatman. 2000. «The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance». *International Journal of Conflict Management*, vol. 11, no 1, p. 56-74.
- Jehn, K. A. et P. P. Shah. 1997. «Interpersonal relationships and task performance: an examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.72, no 4, p.775-791.
- Jones, G. R. et J. M. George. 1998. «The experience and evolution of trust : implications for corporation and teamwork». *The Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 531-546.
- Klein, N. 2000. *No logo*. Toronto: Knoff Canada.
- Knott, D. G. et G. L. Neilson. 2006. «Organizing to execute: it's in the DNA». *Ivey Business Journal Online*, p. 1-6.
- Kolb, D. M. et L. L. Putnam. 1992. «The multiple faces of conflict in organizations». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no 3, p. 311-324.
- Lampel, J., T. Lant, et al. 2000. «Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries». *Organization Science*, vol. 11, no 3, p.263-269.
- Lawrence, T. B. et N. Phillips. 2002. «Understanding cultural industries». *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, no 4, p. 430-441.
- Lewis, M. W. 2000. «Exploring paradox: toward a more comprehensive guide». *The Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 760-776.
- Lipovetsky, G. 1987. *L'empire de l'éphémère. La mode et son destin dans les sociétés modernes*. Paris: Gallimard,
- Lovelace, K., D. L. Shapiro, et al. 2001. «Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective». *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 4, p.779-793.
- Lubatkin, M. H., W. S. Schulze, et al. 2005. «The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 3, p. 313-330.

- Malem, W. 2008. «Fashion designers as business: London». *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 12, no 3, p. 398-414.
- Martin, A. 2006. «Dialectical conditions. Leadership structures as productive action generators». *Management Revue*, vol. 17, no 4, p. 420-447.
- McMahon, J. M. et R. J. Harvey. 2007. «The effect of moral intensity on ethical judgment». *Journal of Business Ethics*, vol. 72, no 4, p.335-357.
- McRobbie, A. 2005. *The uses of cultural studies*. London : Sage Publications.
- Michel, L. 2007. «Understanding decision making in organizations to focus its practices where it matters». *Measuring Business Excellence*, vol. 11, no 1, p. 33-45.
- Michie, S. G., R. S. Dooley, et al. 2006. «Unified diversity in top-level teams: Enhancing collaboration and quality in strategic decision-making». *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 14, no 2, p.130-149.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.
- Milliken, F. J. et L. L. Martins. 1996. «Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups». *The Academy of Management Review*, vol. 21, no 2, p.402-433.
- Papenhausen, C. 2006. «Half full or half empty: The effects of top managers' dispositional optimism on strategic decision-making and firm performance». *Journal of Behavioral and Applied Management*, vol. 7, no 2, p.103-115.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. Newbury Park: Sage.
- Pearce, C. L. 2004. «Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory». *Academy of Management Journal*, vol. 18, no 1, p. 47-57.
- Pearce, C. L. et J. A. Conger. 2003. *Shared leadership reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pelled, L. H. 1996. «Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory». *Organization Science*, vol. 7, no 6, p. 615-631.
- Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt, et al. 1999. «Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no 1, p. 1-28.

- Perret, V. et E. Josserand. 2003. *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Éditions Éllipses.
- Pitcher, P. 1997. *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*. Montréal : Éditions Québec Amérique.
- Pondy, L. R. 1992. «Reflections on organizational conflict». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no 3, p. 257-261.
- Porac, J. F., H. Thomas, et al. 1989. «Competitive groups as cognitive communities: the case of scottish knitwear manufacturers». *The Journal of Management Studies*, vol. 26, no 4, p. 397-417.
- Powell, W. 1990. «Neither market not hierarchy: networks forms of organization». *Research in organizational behavior*, vol. 12, p. 295-336.
- Quivy, R. et L. Van Campenhoudt. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Reid, D. A., E. B. Pullins, et al. 2004. «Measuring buyers' perceptions of conflict in business-to-business sales interactions». *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, no 4-5, p. 236-249.
- Reid, W. 2005. *Institutionalized, mandate dual leadership in nonprofit arts organizations: one conceptualization of the phenomenon and its implications for organizational effectiveness*. Actes du 8ème colloque AIMAC (Montréal, 4 juillet 2005). Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 13p.
- Rock, J. M. 2003. «Représentations collectives et diversification reliée: le cas de la Banque de Montréal et de Nesbitt Burns». Thèse de doctorat, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 235p.
- Ruble, T. R. et K. W. Thomas. 1976. «Support for a two-dimentional model of conflict behavior». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, p. 143-155.
- Sharifi, S. et K. S. Pawar. 2002. «Virtually co-located product design teams: sharing teaming experiences after the event?». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, no 5-6, p.656-679.
- Sheppard, B. H. 1992. «Conflict research as schizophrenia: the many faces of organizational conflict». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no 3, p. 325-335.
- Simon, H. A. 1987. «Making management decisions : the role of intuition and emotion». *The Academy of Management Executive*, vol. 1, no 1, p. 57-64.



- Simons, T., L. H. Pelled, et al. 1999. «Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams». *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 6, p. 662-673.
- Starkey, k., C. Barnatt, et al. 2000. «Beyond networks and hierarchies: latent organizations in the U.K, television industry». *Organization Science*, vol. 11, no 3, p.299-305.
- Taylor, R. J. 2005. «Change theory as an evaluation tool for a community action board of directors». *Group Decision and Negotiation*, vol. 14, no 5, p. 377-381.
- Taylor, R. J., G. L. Hunter, et al. 2006. «Testing an expanded attitude model of goal-directed behavior in a loyalty context». *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 19, p.18-39.
- Thevenot, L. 2006. *L'action au pluriel sociologie des régimes d'engagement*. Paris: Editions La Découverte.
- Thevenot, L. 2007. «The plurality of cognitive formats and engagements: moving between the familiar and the public». *European journal of social theory*, vol. 10, no 3, p. 409-423.
- Thiétart, R. A. et al. 2003. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thomas, D. C. 1999. «Cultural diversity and work Group effectiveness: an experimental study». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 30, no 2, p.242-263.
- Thomas, K. 1992. «Overview of conflict and conflict management». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no 3, p. 263-274.
- Thomas, K. W. 1991. «Conflict and negotiation processes in organizations». In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la dir. de M.D. Dunnette et L.M. Hough, p. 889-935. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W. 1992. «Conflict and conflict management: reflections and update». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no 3, p. 265-274.
- Thomas, K. W. et W. G. Tymon Jr. 1985. «Structural approaches to conflict management». In *Human Systems Development*, sous la dir. de R. Tannenbaum, N. Margulies, et F. Massarik, p. 336-366. San Francisco: Jossey-Bass.
- Torpman, J. 2004. «The differentiating function of modern forms of leadership». *Management Decision*, vol. 42, no.7-8, p. 892-905.
- Traiger, L. 2010. «1 + 1 = Pas de Deux». *Dance teacher*, vol. 32, no 3, p. 68-71.

- Triandis, H. C., E. R. Hall, et al. 1965. «Member heterogeneity and dyadic creativity». *Human Relations*, vol. 18, p. 33-55.
- Tse, D. K., J. Francis, et al. 1994. «Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: a sino-canadian comparison». *Journal of International Business Studies*, vol. 25, no 3, p. 537-555.
- Tsui, A. S., T. D. Egan, et al. 1992. «Being different: relational demography and organizational attachment». *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, no 4, p. 549-580.
- Van de Vliert, E., M. C. Euwema, et al. 1995. «Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior». *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, no 2, p. 271-281.
- Walzer, N. et A. Salcher. 2003. «Management by jazz - creating innovation from the principles of chaos and orders». *Industrial and Commercial Training*, vol. 35, no 2-3, p. 67-69.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Weick, K. E. et K. M. Sutcliffe. 2001. *Managing the unexpected assuring high performance in an age of complexity*. New Jersey: John Wiley & sons.
- Weick, K. E. et al. 2005. «Organizing and the process of sensemaking». *Organization Science*, vol.16, no 4, p. 409-451.
- Weisinger, J. Y. et P. F. Salipante. 2000. «Cultural knowing as practicing: extending our conceptions of culture». *Journal of Management Inquiry*, vol. 9, no 4, p. 376-390.
- Wiersema, M. F. et K. A. Bantel. 1993. «Top management team turnover as an adaptation mechanism: the role of the environment». *Strategic Management Journal*, vol. 14, no 7, p. 485-504.
- Wijnberg, N. M. et G. Gemser. 2000. «Adding value to innovation: impressionism and the transformation of the selection system in visual arts». *Organization Science*, vol. 11, no 3, p. 323-329.
- Wright, N. et G. Drewery. 2002. «Cohesion among culturally heterogeneous groups». *Journal of American Academy of Business*, vol. 2, no 1, p. 66-72.
- Yin, R. K. 1989. *Case study research: design and method*. Thousand Oaks: Sage Publications.